



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tuotantokeittiöprosessien kehittäminen Lohjan kaupungissa

Haanpää, Hannakaisa

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tuotantokeittiöprosessien kehittäminen Lohjan kaupungissa

Haanpää, Hannakaisa
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Haanpää, Hannakaisa

Tuotantokeittiprosessien kehittäminen Lohjan kaupungissa

Vuosi	2013	Sivumäärä	43
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tuotantokeittion tuotantoprosessien sekä toiminnan parantaminen Lohjan kaupungin tuotantokeittiöissä. Tuotantokeittion prosessien tavoitteena oli kuvata tulevaisuuden muutoksia ja tahtotilaa sekä palveluihin perustuvia toimintoja. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toiminnallisen suunnittelun tavoite saavutetaan sekä muodostaa malli tuotantokeittion toiminnallisen suunnittelun vaiheista. Opinnäytetyössä kuvattiin, kuinka tuotantokeittion prosesseja voidaan tehostaa toiminnallisen suunnittelun keinoin.

Opinnäytetyön työstämiseen käytettiin edellisiä tuotantoprosessien kehittämiseen liittyviä opinnäytetöitä sekä laajaa kirjallista materiaalia. Tietoperustassa käsiteltiin Lohjan kaupungin organisaatiota, vanhoja toimintaprosesseja sekä erilaisia ruokatuotantotapoja. Teoriavii-tekehys pyrittiin muodostamaan tuotantotapojen sekä tuotantoprosessien kehittämisen ympärille. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös erilaisen ruuanvalmistustapojen merkitystä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin havainnointia vastaavissa tuotantokeittiöissä sekä teemahaastattelua. Kohteet muodostuivat isoista Suomessa toimivista tuotantokeittiöistä Säky-lässä, Kotkassa ja Juvalla, joilla oli tietoa ja kokemusta ammattikeittion tuotantoprosessista. Havainnointi eteni ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin tietoa tuotantokeittion tuotantoprosesseista ja niiden kehittämistarpeesta. Lisäksi muodostettiin malli tuotantokeittiöiden toiminnalle Lohjan kaupungissa. Tavoitteena oli, että mallin avulla saadaan kokonaiskuva tuotannon vaiheista ja sisällöstä. Mallia tuotantokeittiöiden toiminnasta voitiin hyödyntää toimintaa suunniteltaessa sekä kehittäessä. Lisäksi sen avulla voitiin kartoittaa rakennushankkeiden tarvitsemaa tietoa.

Asiasanat: ammattikeittiöt, tilasuunnittelu, toiminnallisuus

Haanpää, Hannakaisa

Developing the Production Process of the Professional Kitchen in Lohja

Year	2013	Pages	43
------	------	-------	----

This thesis examines the production processes of the professional kitchen as well as aims to improve the functions of the City of Lohja's professional kitchen. The objective is to depict the production processes of the professional kitchen and to describe the changes in the future, and their intent, as well as the city's service-based activities. The objective of this thesis was to determine how the functional design goal is achieved, as well as to develop a model for the design stages for the professional kitchen. This thesis describes how the production processes of the kitchen can be enhanced by the means of functional design.

Published theses have been used in the depiction of production processes as background material, as well as an extensive amount of literary sources. The theoretical framework covered the City of Lohja as an organization, the existing operational processes, as well as a variety of food production processes. The theoretical framework is intended to cover the production and development stages of the production processes. The theory part also examined the different cooking methods.

Data was collected through observation of corresponding production kitchens, as well as interviews. The investigated items consisted of large production kitchens operating in Finland in Säkylä, Kotka and Juva, as these had knowledge and experience of the professional kitchen's production process. The observations were conducted according to a pre-planned list of themes.

The thesis resulted in a depiction of the processes of the production kitchen and their development needs. In addition a model for the production kitchen operations in Lohja was drawn up. The model provides an overview of the production stages and their content. The model of production kitchen activities can be used in operational planning and when developing the processes, and it can also be used to identify data required for the construction.

Key words: functionality, interior design, professional kitchens

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3	Aiempien tutkimusten esittely	7
2	Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalvelut kaupungin tuotantoprosessien osana	8
2.1	Lohjan kaupungin esittely	9
2.2	Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluiden esittely	11
2.3	Lohjan kaupungin keittiörakenteen esittely	13
3	Lohjan kaupungin ruokapalveluiden asiakkaat	17
4	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	22
4.1	Teemahaastattelurungon laadinta	23
4.2	Empiirisen aineiston hankinta	23
4.3	Empiirisen aineiston analysointi	24
5	Empiiriset tulokset: Ruokatuotantoprosessien muodostuminen ja kehittäminen	24
6	Empiiriset tulokset: Lohjan tuotantokeittiöprosessin kehittäminen	29
6.1	Ydinprosessit ja niiden kehittäminen	30
6.2	Aliprosessien linkittyminen ydinprosesseihin	33
7	Empiirisen aineiston tulokset	33
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	37
	Lähteet	38
	Kuviot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Tehtävänä on selvittää uuden tuotantokeittiön käyttöönottoa sekä tuotantoprosessien kehittämistä nykyisten tuotantokeittiöiden pohjalta uuteen rakennettavaan tuotantokeittiöön. Lohjan kaupungissa on tällä hetkellä kaksitoista valmistuskeittiötä. Uuden tuotantokeittiön rinnalle tulevaisuudessa jäävät Palvelukeskuksen keskuskeittiö ja Perttilän tuotantokeittiö. Opinnäytetyössä kuvataan tuotantoprosesseja asiakas ja tuotanto huomioiden. Lisäksi otetaan huomioon rajapinnat muihin toimijoihin sekä näiden vaikutukset prosessien kehittämiseen.

Tavoitteena on saada aikaan varsinaisessa suunnittelutyössä apuna käytettävä tuotantoprosessimalli niin, että vuonna 2015 Lohjalla toimii uusi tuotantokeittiö mallin mukaan. Tarkoituksena on saada aikaan kuvattua erilaiset prosessit niin, että niissä saadaan liitettyä yhteen ruokatuotannon sekä asiakasyhteistyön prosessit. Lisäksi tavoitteena on kuvata niiden kehittyminen, jotta tiedetään, kuinka toiminta muuttuu ja kuinka ruokaa 12 000 asiakkaalle jatkossa tuotetaan.

Opinnäytetyön yhtenä näkökulmana ovat Lohjan kaupungin ruokapalveluiden asiakkaat sekä käytössä olevat tuotantoprosessit. Lohjan ruokapalvelut on keskitetty ruoka- ja siivouspalveluihin sosiaalitoimen, koulutoimen sekä terveydenhuollon toimialoilta yli 10 vuotta sitten. Vuonna 2005 toiminta muuttui alueelliseksi ja tulevaisuudessa kaupunkiin rakennetaan yksi iso tuotantokeittiö tuottamaan aterioita ”vauvasta vaariin”. Tavoitteena on tuottaa uudessa tuotantokeittiössä sekä kahdessa muussa tuotantokeittiössä ateriat kylmävalmistusmenetelmin päiväkoteihin ja alakouluihin sekä laitoksiin.

Tutkimustyö aloitettiin helmikuussa 2011 Lohjan kaupungin kaupunkisuunnittelun toimeksianton pohjalta. Opinnäytetyö lähti käyntiin toimeksiantajan johdolla. Mukana hankesuunnitelman laadinnassa on apuna Lohjan kaupungin projekti-insinööri sekä kaupungin ruokapalveluiden henkilöstöä. Tarkoituksena on myös kuvata enemmän toimeksiantajaa, Lohjan kaupunkia, opinnäytetyössä.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluille, jonka tarkoituksena on kehittää tuotantokeittiöiden tuotantoprosesseja niin, että tuottavuutta sekä toimintaa saadaan tehostettua. Samalla tarkastellaan tuotantoprosesseja tuotannon näkökulmasta sekä erilaisten ruuanvalmistusmenetelmien osalta.

Lohjan kaupungilla on käynnissä muutosprosessi koskien tuotantokeittiöiden määrän vähentämistä nykyisestä yhdeksästä kolmeen. Tämä prosessi edellyttää toimintojen ja tuotannon lä-

pikäymistä ja suunnitelmallista toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyössä käsitellään mm. näitä aihealueita.

Tulevaisuudessa ammattikeittiöt tulevat olemaan keskitettyjä tuotantolaitoksia, joissa tuotetaan 4 000 – 7 000 aterialla päivässä, näin arvioivat asiantuntijat. Tulevaisuuden ammattikeittiössä tuotantoa tullaan tehostamaan korostetusti. Tällöin tuotantotavoista vahvimmin esiin nousevat komponenttiruoanvalmistus ja Cook and Chill – tuotantotapa. Uusien menetelmien rinnalla perinteinen Cook and Hold -tuotantotapa pitää myös pintansa. Tuotanto ja tuotannon suunnittelu tullaan eriyttämään toisistaan, ja siitä vastaavat niihin erikoistuneet alan ammattilaiset. Ammattikeittiön toiminnan suunnitteluun ja toiminnalliseen suunnitteluun vaikuttavat keskeisesti teknologian kehitys, tiukentuvat hygieniavaatimukset, energiansäästö, ekologinen ajattelu, vähenevä työvoima, kasvavat henkilöstökustannukset, ruokatuotantoprosessien tehostamisvaatimukset ja uudet tuotantotavat. (Lehtinen 2008, 32 - 34; Olli 2007, 24 - 25; Taskinen 2007, 50, 52.)

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten nykyisiä ruokapalveluiden tuotantoprosesseja voidaan kehittää palvelemaan uutta ruokatuotantoa sekä kuvata, kuinka tulevaisuuden tuotantoprosessit palvelevat hankesuunnitelman tekemistä. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miksi sopivien ruuanvalmistusmenetelmien valitseminen sekä erilaisten asiakkaiden huomioiden on tärkeää. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten ruokaa tuotetaan Lohjan kaupungissa jatkossa ja kuinka kustannuksissa päästään alemmaksi ja kuinka erilaiset ruokatuotantomenetelmät soveltuvat ruokatuotantoon. Kokonaisuudessaan asiakkaita ei saa unohtaa hankkeessa, vaan on mietittävä tarkkaan, kuinka erilaisten asiakasryhmien tarpeet voidaan huomioida ja toteuttaa uudessa hankkeessa.

1.3 Aiempien tutkimusten esittely

Tarkastelussa on Leena Mäkituurin (2010) opinnäytetyö ”Kotipalveluprosessien kehittäminen. Esimerkkinä Espoo Catering”. Tämä opinnäytetyö käsitteli Espoon kaupungin senhetkistä kotiateriapalvelutoimintaa ja sen siihen liittyvien prosessien kehittymistä. Anne Silvanin (2010) opinnäytetyö on tehty Vantaan kaupungin kotiateriaprosessien kehittämisestä. Siinä on tutkittu, miten kotiaterioiden tilausprosessia voitaisiin kehittää. Mitä muutoksia tarvitaan kotiaterioiden tuotantoprosessiin? Minkälaisia vaihtoehtoja on mietitty kotiateriakuljetuksille? Miten kuljetuskustannukset saadaan kohtuullisiksi? Miten informaation kulku varmistetaan tilaus-, tuotanto- ja jakeluprosessin välillä? Miten kotiateriapalveluiden laskutusprosessia voitaisiin kehittää? Miksi palvelusetelit tulisi ottaa käyttöön kotihoidon tukipalveluihin?

Tekijä	Vuosi	Aihe
Mäkituuri, Leena	2010	Kotipalveluprosessien kehittäminen. Esimerkkinä Espoo Catering
Silvan, Anne	2010	Kotipalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan Ateriapalvelut
Kiviaho, Katja	2009	Nokian kaupungin vanhusten ateriapalveluselvitys
Koskimäki, Heidi	2009	Asiakastyytyväisyyskysely Seinäjoen kaupungin ateriapalvelun asiakkaille
Kaleva, Hanna	2009	Kuntien ateriapalvelujen kilpailuttaminen ja sopimuskentekoperusteet.
Hänninen, Kirsi	2007	Valmistuskeittion sekä kuumennus- ja jakelukeittiöiden välisten kuljetusten kehittäminen. Esimerkkinä Kymijoen ravintolapalvelut Oy

Kuvio 1: Aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt

Opinnäytetyötä varten on tutustuttu erilaiseen kirjallisuuteen liittyen palvelutoiminnan tuottamiseen ja organisointiin kuntasektorilla sekä yritysmaailmassa. Lisäksi on kerätty materiaalia tutkivaan kirjoittamiseen. Asiakasnäkökulmaan liittyen on tutustuttu ravitsemussuosituksiin, erilaisiin lähteisiin netistä sekä kuntien kotisivuilta löytyviin toimintamalleihin, kuinka ruokapalveluita on hoidettu erilaisissa kunnissa erilaisille asiakasryhmille. Lähdeluetteloon on kerätty lähteitä, joihin on tutustuttu ja joita on edelleen tutkittu. Lisäksi tiedossa on lisälähteitä, joita en ole kerännyt tietopuoliseksi aineistoksi opinnäytetyötä varten.

Lisäksi taloudelliseen näkökulmaan liittyen tuodaan esille palvelusopimukseen sekä kaupungin talousarvioon sekä toimintasuunnitelmaan liittyviä asioita. Opinnäytetyön tekemiseen liittyen on tutustuttu muiden kuntien palvelusopimuksiin, ja tätä kautta työstetään opinnäytetyön asiakasnäkökulmaa. Prosessinäkökulmaa tuodaan esille nykyisillä prosessikuvauksilla ja sekä lähdeaineistona käytetään QPR - prosessien mallinnukseen liittyvän koulutuksen poverpoint-aineistoa.

2 Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalvelut kaupungin tuotantoprosessien osana

Lohjan kaupungin ruokapalveluiden visio ja strategia pohjautuvat vuonna 2009 tehtyyn kaupunkistrategiaan, jossa arvot Lohjan strategian taustalla sisältävät seuraavat neljä perustetta. Avoimuus, asiakaslähtöisyys, tasapuolisuus, tuloksellisuus ovat nämä neljä teemaa, joiden sisälle mahtuu koko kaupungin strategiaan sisältyvät arvot ja tavoitteet. Nämä arvot ovat myös ruokapalveluiden käytössä.

Strategiaan kirjatut arvot näkyvät ruokapalveluissa hyvänä ja laadukkaana ruokana asiakkaille. Lisäksi tavoitteena on kannustava ja motivoiva työympäristö, jossa otetaan huomioon työntekijöiden työkyky ja työhyvinvointi työn suunnittelussa. Kustannustehokkuus ja taloudellisuus painottuvat aterioiden hintoihin sekä niiden tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin. Lisäksi tehokkuutta arvioidaan tuotetuilla ateriamäärillä ja niiden kustannuksilla. Asiakaspalvelu on jatkuvasti huomion kohteena tuotettaessa kunnallisia palveluita.

2.1 Lohjan kaupungin esittely

Lohjan kaupunki on Länsi - Uusimaalla toimiva vireä järvenranta kaupunki. Lohjan kaupunkiin on liittynyt vuoden 2009 alusta Sammatin kunta. Uusi kuntaliitos toteutui vuoden 2013 alussa Lohjan, Karjalohjan sekä Nummi-Pusulan välillä. (Talousarvio 2013.)

Lohjan kaupungin toimintamenot vuonna 2013 ovat 302,98 milj. euroa ja investoinnit 16,6 milj. euroa. Veroprosentti on Lohjalla 19,5, mikä on määräytynyt kokonaismenojen perusteella huomioiden investointi- sekä rahoitustarpeet.

Lohjan kaupungin visio vuoteen 2017 saakka on laadukkaan elämän elinvoimainen järvikaupunki. Lohjan vision elementtejä ovat seuraavat tekijät: Lohja tarjoaa hyvän asuin- ja elinympäristön kaikenikäisille ihmisille. Monipuoliset palvelut, hyvät liikenneyhteydet, turvallisuus ja ainutlaatuinen järvi- ja harjuluonto ympäristöineen tekevät Lohjasta houkuttelevan. Lohja on yhteistyö- ja kasvuhakuinen kaupunki osana metropolialueen voimakkaasti kehittyvää läntistä kasvusuuntaa. Yhdessä yhteistyökumppanien kanssa Lohja muodostaa nauhakaupungin Läntiselle Uudellemaalle. Lohjalla on oma selkeä profiili. Lohjan kaupunki on taloudellisesti vakaa. Sen toiminta on tehokasta. Lohjan kaupungin elinkeinoelämä on uudistunut ja työpaikkaomavaraisuus on korkea. (Talousarvio 2013.)

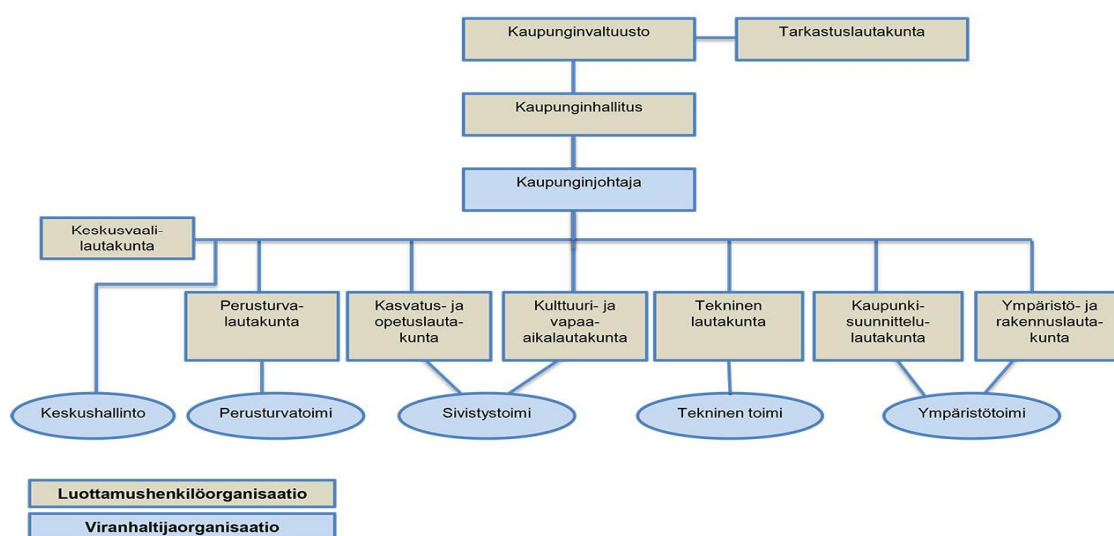
Arvot Lohjan strategian taustalla sisältävät seuraavia asioita. Avoimuus - Avoimuudella lisäämme kuntalaisten osallisuutta kaupungin toimintaa koskevaan keskusteluun. Avoimuudella tarkoitetaan myös eri osapuolia hyödyttävää avointa yhteistyötä ja verkostomaista työtapaa sekä monipuolisia kumppanisuhteita. Tavoitteena on, että aktiivisen ja johdonmukaisen viestinnän kautta kuntalaiset ja eri sidosryhmät saavat tarvitsemaansa tietoa ja voivat myös seurata hallinnon toimintaa. (Talousarvio 2013.)

Asiakaslähtöisyys - Asiakaslähtöisyyden kautta kehitetään palvelu mahdollisimman hyvin kuntalaisten ja sidosryhmien tarpeita vastaavaksi niin, että kuntalaiset ja sidosryhmät ovat palvelutasoon tyytyväisiä. Asiakaslähtöisyyteen sisältyy myös kuntalaisten ja sidosryhmien mukanaolo ja osallistuminen palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen. (Talousarvio 2013.)

Tasapuolisuus - Tasapuolisuudella tarkoitetaan toisten ajatusten arvostamista, eri mielipiteiden yhtäläistä kuuntelua, ihmisten tasa-arvoa ja oikeudenmukaista kohtelua, sukupuolten välisen tasa-arvon edistämistä sekä erilaisuuden ymmärtämistä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tuloksellisuus - Tuloksellisuudella tarkoitetaan toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta. Tuloksellisuuteen liittyy rohkeus tehdä asioita aiemmasta poikkeavalla tavalla ja ajatella asioita uusista näkökulmista. Onnistutaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa eri tasoilla. Palvelut ja muu toiminta on tehokkaasti ja taloudellisesti järjestetty. Tuloksellisuuden kautta saavutetaan kaupungin vakaa talous. (Talousarvio 2013.)

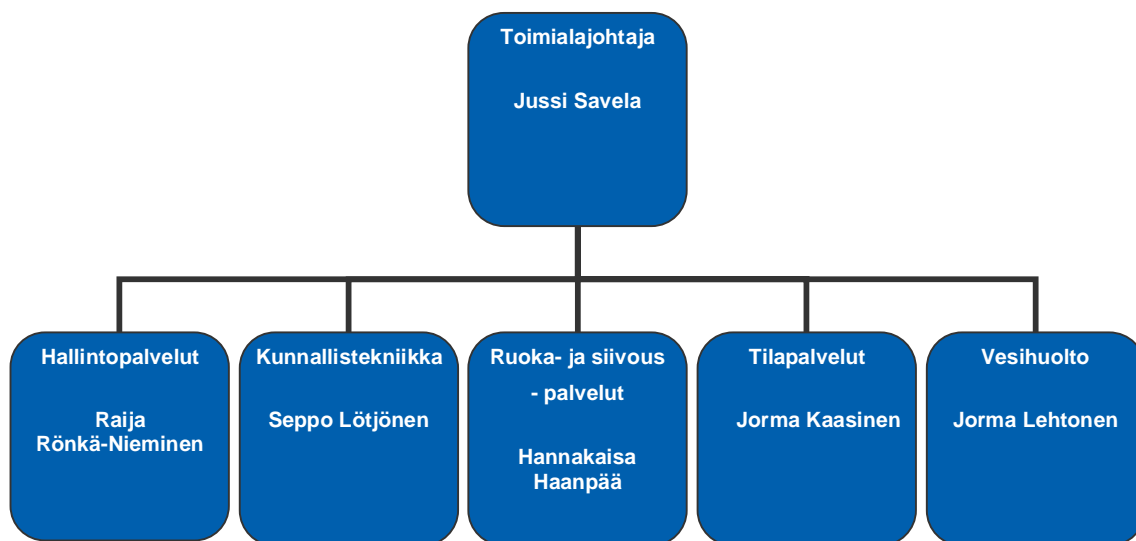
Lohja kaupungin organisaatio on kuvattu kuviossa 2, josta ilmenee sen laajuus sekä luottamus- ja virkamiesorganisaation lomittuminen toisiinsa. Kaupunginvaltuusto on ylin päättävä elin ja se ohjaa kaupunginhallituksen toimintaa ja antaa sille edellytykset johtaa kaupungin toimintaa. Esittelijänä toimii kaupunginjohtaja. Tarkastuslautakunta on valvova lautakunta, jonka esittelijänä toimii tarkastuspäällikkö. Lohjan kaupunki jakautuu viiteen toimialaan, joiden kaikkien toimintaa ohjaavat erilaiset lautakunnat. Perusturvatoimen toimintaa ohjaa perusturvalautakunta sekä sosiaali- ja terveyslautakunta. Näissä esittelijänä toimii perusturva-johtaja. Sivistystoimen toimintaa valvoo ja ohjaa sekä sivistys- ja vapaa-aikalautakunta. Näissä esittelijä toimii sivistysjohtaja. Teknisentoimen toimintaa johtaa tekninen lautakunta, jonka esittelijänä toimii kaupunkisuunnittelujohtaja. Ympäristötoimen toimintaa valvoo ja ohjaa kaksi eri lautakuntaa, ympäristölautakunta ja terveyslautakunta, joiden esittelijänä toimii ympäristöjohtaja. (Savela 2013.)

Lohjan kaupungin organisaatio 1.1.2013



Kuvio 2: Lohjan kaupungin organisaatio (Savela 2013)

Teknisen lautakunnan vuoden 2013 tavoitteet toimenpidetasolla määritellään talousarvion valmisteluvaiheessa strategian perusteella luotuihin koko Lohjan tavoitteisiin. Strategian 2017 tavoitteena on mm. ruoka- ja siivouspalveluita koskien seuraava tavoite: Tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset toimintatavat kaupungin omassa palvelutuotannossa. Tähän on toimenpidesitykseksi annettu, että palvelusopimukset laaditaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa, lisäksi Aromi - tuotannonohjausjärjestelmän ja tilausjärjestelmän yhteensovittaminen nykyiseen toimintaan on iso tavoite tulevaisuuteen. (Savela 2013.)



Kuvio 3: Teknisentoimen organisaatio (Savela 2013)

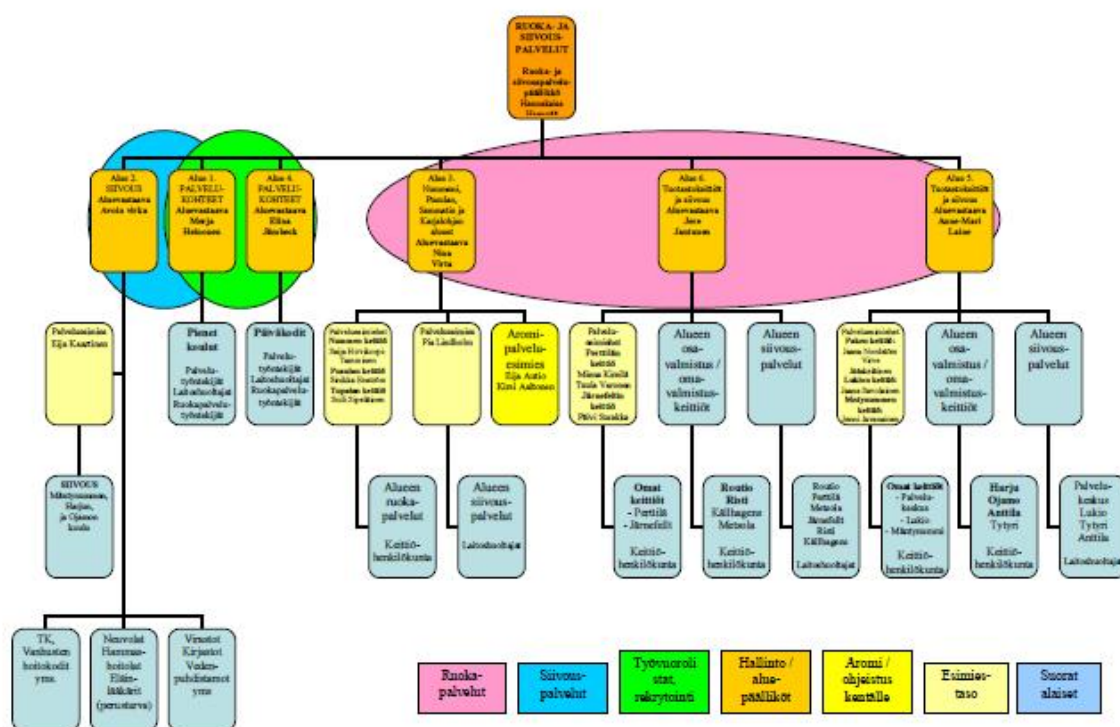
Teknisessä toimessa on viisi tulosaluetta, joista hallinto hoitaa talouteen liittyvät asiat sekä laskutuksen ja asiakaspalvelun tehtäviä. Kunnallistekniikka huolehtii katujen sekä ulkoilualueiden kunnossapidosta sekä mm. katuvalaistuksesta. Tilapalvelu hoitaa ja pitää yllä Lohjan kaupungin kiinteistöjä sekä huolehtii uudisrakentamisesta. Vesihuolto hoitaa kunnan puhtaan tuottamisen ja liikaisen veden puhdistuksen. Lisäksi yksikössä toimii Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalvelut, josta kerrotaan seuraavassa alaluvussa lisää. (Savela 2013.)

2.2 Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluiden esittely

Ruoka- ja siivouspalveluissa on käytössä aluejako kuuteen alueeseen. Alueen esimiehenä toimii aluepäällikkö ja hän hoitaa alueensa ruoka- ja siivouspalvelut. Kaikkiaan yksikössä työskentelee noin 250 henkeä laitoshuoltajina, kokkeina, ruokapalvelutyöntekijöinä sekä ruokapalveluesimiehinä. Tulosalueen esimiehenä toimii ruokapalvelupäällikkö. Tulosalueen vuotuinen budjetti on noin 13 miljoonaa euroa. Toimintakulut ovat keskimäärin noin 2,75 €/ateria ja tuottavuus noin 26,05 ateriaa henkilötöyvuotta kohden. (Haanpää 2013b.)

Ruoka- ja siivouspalveluissa tuotetaan palveluita kouluille, päiväkodeille, hoitolaitoksille sekä kotona asuville vanhuksille ateriapalvelun muodossa. Lisäksi siivouspalvelut huolehtivat kaupungin kiinteistöjen siivouksista mm. toimistoissa, teatterissa, kirjastoissa sekä teknisen toimien erikoistiloissa. Siivoukset tehdään mitoitusten mukaan ja niistä on sovittu yhdessä tilaajan kanssa. Asiakassegmentit on tyypitelty ryhmiin ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin. (Haanpää 2013b.)

Kaikkiaan päivittäin ruokitaan noin 12 000 asiakasta aamupaloin, lounain, välipaloin, päivällisin sekä iltapaloin. Lisäksi hoidetaan erilaisten tilaisuuksien kahvituksia ja ruokatarjoiluita. Päiväkodeissa ja kouluissa noudatetaan kuuden (6) viikon kiertävää ruokalistaa, joka uusitaan lukukausittain. Tavoitteena on tuottaa hyvää ja ravitsevaa ruokaa mm. kouluruokasuositusten mukaan.



tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Tätä tarkoitusta se pyrkii toteuttamaan jakamalla ja jäsentämällä työtä sekä hyödyntämällä niitä voimavaroja, joita sillä on käytettävissään kuten pääomaa, teknologiaa ja työvoimaa. Organisaatio syntyy periaatteessa aina, kun ihmiset tekevät yhdessä työtä. Jotta saadaan järjestystä ihmisten väliseen toimintaan ja siihen luonnollisesti syntyvään kaaokseen, on kehitetty erilaisia organisaatiomalleja ja -teorioita. (Sarala & Sarala 1998, 12.)

Toimintomallissa organisaatio jaetaan eri osaamisalueisiin erikoistuneisiin toimintoihin eli funktioihin, kuten esimerkiksi sivistystoimeen, kaupunkisuunnitteluun, perusturvaan ja keskushallintoon. Eri toimintojen henkilöstö on usein saanut ammattikoulutuksen juuri kyseisen toiminnon keskeisiin osa-alueisiin. Erikoistumalla tiettyihin toimintoihin voidaan työtä tehostaa. Johto valvoo eri funktioiden toimintaa, varmistaa tasapainoisesta kokonaisuudesta ja voi tehdä päätöksiä kysymyksissä, jotka koskevat koko organisaatiota. (Peltonen 2007, 34.)

2.3 Lohjan kaupungin keittiörakenteen esittely

Lohjan kaupungin ruokapalvelut ovat keskittäneet ruuantuotannon kahteentoista valmistus- ja tuotantokeittiöön. Tuotantokeittiö on keittiö, joka valmistaa ateriat ja lähettää sen palvelu- ja osavalmistuskeittiöille. Tuotantokeittiössä toimii esimiehet työnjohdollisissa tehtävissä vastaten keittiön hallinnollisesta ja taloudellisesta toiminnasta. Valmistuskeittiöt tuottavat ruuan omaan ruokasaliin, huolentien tuotantokeittiöitä suppeammasta kokonaisuudesta.

Palvelukeittiöt tarjoaa tuotantokeittiöstä lähetetyn ateriat asiakkaille sekä hoitaa astiahuollon kohteessa. Lisäksi on käytössä nimike osavalmistuskeittiö, joka saa tuotantokeittiöltä osan tarjottavasta ateriasta. Osavalmistuskeittiössä kypsennetään energialisäkkeet (peruna, riisi, pasta) sekä ns. kappaletavarat (kalapuikot, lihapulla jne.) lisäksi osavalmistuskeittiö tarjoaa aterian/ateriat ja hoitaa astiahuollon kohteessa. Näiden lisäksi keittiö voi toimia välivarastona, sekä edelleen lähettävänä pisteinä alueen muille palvelukohteille.

Valmistuskeittiö	Tuotantotapa Asiakasmäärä	Ruuantoimituspaikat	Toimitustapa
Lukion valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 1500	Oma ruokasali Alueen pikkukoulut (5)	Kuumakuljetus
Järnefeltin valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 1500	Oma ruokasali Alueen pikkukoulut (4)	Kuumakuljetus

Mäntynummen valmistuskeittiö	Kuumavalmistus Cook & Chill 1500	Oma ruokasali (2) Alueen pikkukoulut (10) lisäksi osavalmistus Harjun/Metsolan valmistuskeittäihin	Kuumakuljetus Kylmäkuljetus
Perttilän tuotantokeittiö	Kuumavalmistus Kylmävalmistus Cook & Chill 1500	Kaikki kaupungin päiväkodit (35), sekä niiden yhteydessä toimivat koulut (2) Perttilän koulun ruokasali	Kuumakuljetus Kylmäkuljetus Kylmäkuljetus
Palvelukeskuksen tuotantokeittiö	Kuumavalmistus 600	Terveyskeskus, vuodeosastot Palvelukeskus, osastot/ruokasali Kotiateriat Muut kokopäivähoidon laitokset (3)	Kuumakuljetus
Ristin valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 300	Oma ruokasali	
Metsolan valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 300	Oma ruokasali	
Roution valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 300	Oma ruokasali	
Anttilan valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 700	Oma ruokasali	
Harjun valmistuskeittiö	Kuumavalmistus 700	Oma ruokasali	
Nummen koulukeskuksen tuotantokeittiö	Kuumavalmistus 800	Oma ruokasali Koulut (4) Päiväkodit (2)	Kuumakuljetus

Tupalan valmistuskeittiö, Karjalohjan taajamassa	Kuumavalmistus 270	Oma ruokasali Vanhusten palvelukeskuksen osastot/ruokasali Kotiateriat Alueen koulu Alueen päiväkot	Kuumakuljetus
Pusulan vanhainkodin tuotantokeittiö	Kuumavalmistus 800	Oma ruokasali Terveyskeskuksen osas- tot/ruokasali Alueen koulut Alueen päiväkot	Kuumakuljetus

Kuvio 5: Valmistus- ja tuotantokeittiöt Lohjan kaupungissa

Tuotantoa suunnitellessa valitaan ruuantuotantotapa, joka soveltuu ammattikeittiön prosesseihin. Uusien tuotantoprosessien tavoitteena on vähentää työrutiineja, tasata kuormitusta ja vapauttaa työvoimaa suunnittelu-, ruokatuotanto- ja asiakaspalvelutehtäviin. Samanaikaisesti tuotantotapamuutoksella haetaan kokonaistaloudellisuutta, parempaa hintaa tuotteille ja palveluille, sekä laatua standardoitujen toimintamutojen avulla. Tuotantotapa määräytyy tuotantoprosessisuunnitteluvaiheessa. Käytössä olevia tuotantotapavaihtoehtoja ovat muun muassa kuumavalmistus, kylmävalmistus tai Cook and Chill, lisäksi voidaan käyttää tuotantotapoina Sous Vide, komponenttiruoanvalmistusta. Cook and Chill, Sous Vide ja kylmävalmistustuotantotavat edellyttävät erittäin korkeaa hygieniatasoa tuotannon jokaisessa vaiheessa. (Salminen 2003; Seppälä 2007.)

Perinteisiä ruokatuotantotapoja on mm. kuumavalmistus. Tässä ruokatuotantotavassa vaiheet muodostuvat elintarvikkeiden vastaanotosta, varastoinnista, esivalmistuksesta, kypsennyksestä ja tarjoilusta. Perinteiset tuotantotavat vaativat paljon työvoimaa etenkin, jos esivalmistelutöitä on paljon. Esivalmistelutyöt nostavat kustannuksia sekä käyttöhintakustannuksiin että pääomakustannuksiin, koska ne sitovat tuotantotiloja ja -laitteita enemmän. Tuotannon suunnittelu vaatii enemmän, koska toiminnallisia muuttujia on paljon. (Seppälä 2007.)

Kylmävalmistus on eräs tapa valmistaa lähtevää ruokaa tuotantokeittiössä. Kylmävalmistuksessa ruoka valmistetaan kylmänä, tärkeänä osana on kylmävarastointi ja ruuan kuumentaminen asiakkaalle palvelukeittiössä. Suurin muutos kuumavalmistukseen verrattuna on ruokatuotantoprosessien muutoksessa sekä reseptien kehittämisessä kylmävalmistukseen. Kylmävalmistuksessa ruuanvalmistus tapahtuu kylmistä ja/tai kuivista raaka-aineista, jotka on esikäsitelty

tarkoin suunniteltujen reseptien mukaan. Valmistus toteutetaan kokonaisuudessaan kylmissä tiloissa, joiden lämpötila on +6 astetta ja raaka-aineet pidetään alle +4 asteisina. Valmistettavien ruokien lämpötila ei saa missään vaiheessa nousta yli +4 asteeseen. Laitekanta kylmävalmistukseen keskittyvässä tuotantokeittiössä mukailee perinteisen ammattikeittiön peruslaitevalikoimaa. Tuotteet kypsennetään tai kuumennetaan palvelukeittiöissä, joissa tarvitaan tarpeeksi kylmätilaa ruokien säilytykseen sekä uunikapasiteettia niiden kuumentamiseen. (Huhtikangas 2008a, 32 - 33; Huhtikangas 2008b, 34.)

Kylmävalmistuksen etuja ovat keskitetty reseptiikka, yli 20 % hävikin pieneneminen verrattuna perinteisiin tuotantotapoihin, tuotantoprosessien rationalisoiminen, tuotannon tasalaatuisuus ja ruoan tuoreus. Reseptit kehitetään tuotantokeittiön omaan tuotantoon sopivaksi tuotekehityksessä ja kustannukset pyritään saamaan halutulle tasolle. Reseptejä ei voida muokata enää tuotantovaiheessa, jotta laatutaso ei vaihtelee. Tuotekehittelyssä voidaan havaita mitausvirheiden aiheuttavat pienetkin eroavaisuudet lopputuotteille. Kylmävalmistuksessa hygieniariskit pienenevät, kriittinen piste on kypsennys- tai kuumennusvaihe, jolloin pitää huolehtia siitä, että lämpötilat ovat riittävät. Kylmävalmistus on lanseerattu Suomeen keväällä 2007, ja tuotantotapa koetaan yhtenä vaihtoehtona tuotantoprosessien kehittämiseen tulevaisuudessa. Tavoitteena on kehittää ruokapalvelun tuotantoprosesseja tehokkaammiksi ja kannattavammiksi, lisäksi kilpailukyvyn tehostaminen on tärkeää tulevaisuudessa. (Huhtikangas 2008a, 32 - 33; Huhtikangas 2008b, 34 - 35.)

Cook and Chill -tuotantotavassa ruoka valmistetaan ja jäähdytetään ennen kuljetusta ja lämmitetään myöhemmin uudestaan. Tuotantotavan vaiheet ovat elintarvikkeiden vastaanotto, varastointi, esivalmistus, kypsennys, jäähdytys, kylmäsäilytys alle +3 asteessa, kuljetus, kuumennus 70 asteeseen, lämpösäilytys yli 60 asteessa ja tarjoilu. Cook and Chill -tuotantotavalla saadaan tasoitettua tuotannon kuormittumista, sekä sillä voidaan tehostaa henkilöstöresurssien käyttöä ja parantaa laitteiden käyttöastetta. Varsinainen tuotantotapa ei poikkea perinteisistä tuotantotavoista. Poikkeama perustuu valmistetun ruoan nopeaan jäähdyttämiseen heti valmistuksen jälkeen. Tuotantotapa mahdollistaa valmiiden tuotteiden varastoinnin 1 - 5 vuorokautta ilman, että laatu kärsisi. (Jokinen 2007, 16; Savela 2008, 13; Seppälä 2007.)

CapKold-tuotantotapa on samantyyppinen kuin ammattikeittiön tuotannon rationalisointia varten kehitetty sarjatuotantomenetelmä Cook and Chill, mutta tuote pakataan heti kuumana 80 asteisena suoraan muovipusseihin, jotka pikajäähdytetään alle +1 - 3 asteen lämpötilassa. CapKold - tuotantotavan vaiheet ovat samoja kuin edellä olevassa Cook and Chill menetelmässä. Menetelmä soveltuu isoihin, jopa 2 000 - 10 000 annosta päivässä valmistaviin tuotantokeittäisiin tai ruokatehtaisiin. Tuotantotapa perustuu erityisratkaisuihin, joita ovat muun muassa suurpainehöyry kypsennyksessä, jäävesi ja vakuumpussit. Erityisesti ovat kaikki nes-

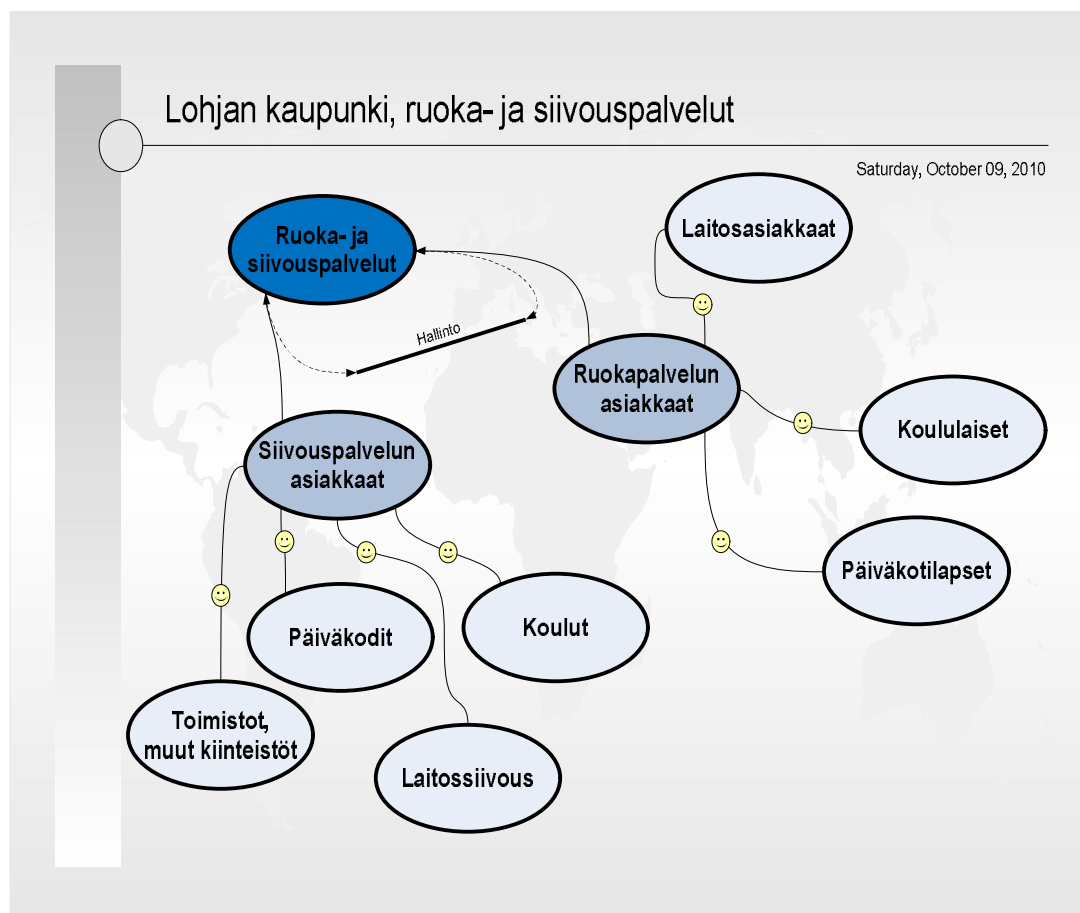
temäiset tai nestettä sisältävät tuotteet, kuten liemet, keitot, kastikkeet, palalihat kastikkeessa sekä useat jälkiruuat ovat menetelmään soveltuvia tuotteita. CapKold -tuotantotavalla valmistettujen tuotteiden varastointiaika on pidempi kuin Cook and Chill -tuotantotavalla valmistettujen tuotteiden. (Seppälä 2007.)

Komponenttiruoanvalmistus on tänä päivänä isoissa keittiöissä paljon käytetty täydentävä tuotantotapa. Siinä aterian osia kootaan teollisuuden tuottamista puolivalmiista komponenteista työajan optimoimiseksi ja hävikin minimoimiseksi. Prosessit, jotka eivät paikan päällä tehtynä tuota lisäarvoa asiakkaalle, voidaan teettää alihankkijoilla esimerkiksi juuresten kuoriminen, salaattiainien pilkkominen tai lihatuotteiden kypsennys. Asiakas ei tiedä, missä kasvikset on pilkottu ja broileri kypsennetty. Varsinainen ruokatuotantoprosessi on omaa tuotantoa ja komponenttien käyttö tuo tasalaatuisuuden asiakkaan tasolle. (Dammert & Pitkänen 2008, 3.)

3 Lohjan kaupungin ruokapalveluiden asiakkaat

Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluissa keskeisinä asiakkaina on koululaiset, joiden ruokailuista ja koulujen siivouksista tulosalue vastaa. Päiväkotilapset ovat suoria asiakkaita, mutta välillisesti myös heidän kuten myös koululaisten vanhemmat ovat asiakkaita. Laitosasiakkaat muodostavat osan asiakkaista ja heidän tarpeensa ovat hyvin erilaiset kuin koululaisten ja päiväkotilasten. Usein laitosasiakkaidenkin takana ovat omaiset ja heidän verkostoituneet henkilöt.

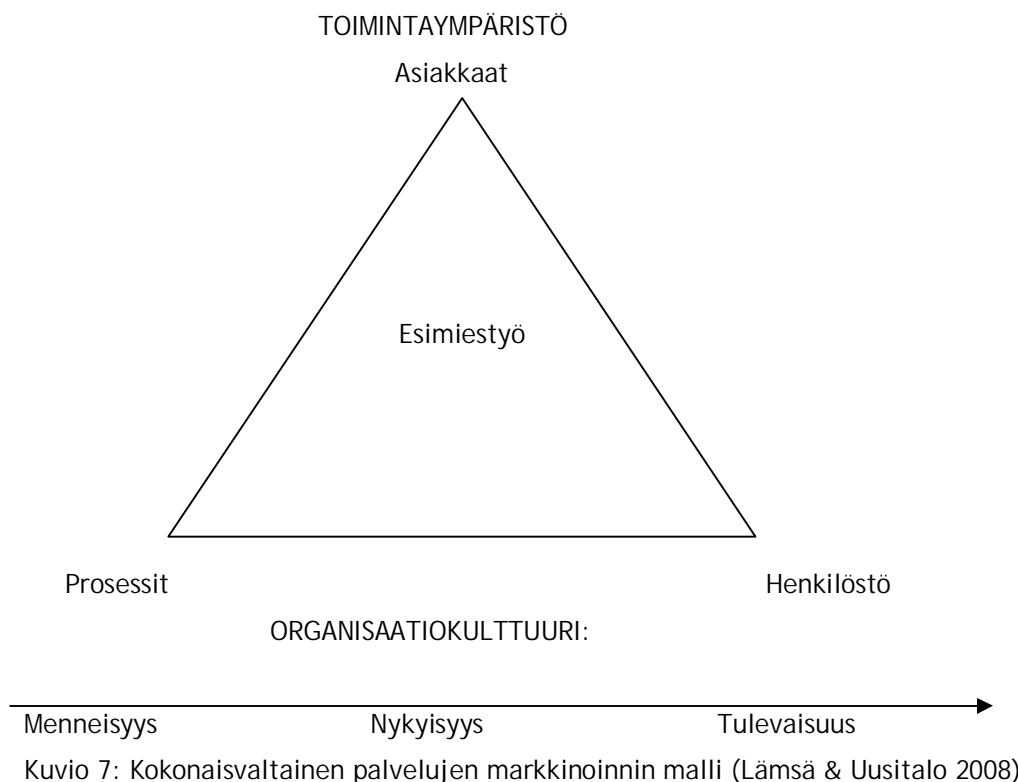
Lohjan kaupungin ruokapalveluiden asiakkaat muodostuvat kolmesta perusryhmästä, alle 7-vuotiaista päiväkotilapsista, joita on kaikkiaan 2 200. Koululaisista, joita on ala- ja yläkouluisia sekä lukioissa noin 7 000 sekä erilaisissa laitoksissa olevista vanhuksista niin, että kokonaisasiakasmäärä on päivittäin 12 000. Ruokalistat on tehty jokaiselle asiakasryhmälle erikseen niin, että perusraaka-ainelista on kaikissa tuotantokeittiöissä sama. Erikoisruokavalioihin on laadittu rinnakkaisruokalistat. Valmistettavien erikoisruokavalioiden määrä on noin 20 % koko asiakasmäärästä. (Haanpää 2013c.)



Kuvio 6: Ruoka- ja siivouspalveluiden keskeiset kumppanit (Haanpää 2010)

Kouluissa ja esikoulussa asiakasryhmiä ovat sekä lapset että vanhemmat. Ruokailun tulee olla sujuvaa ja miellyttävää, jotta lapset ymmärtävät, että on tärkeää syödä rauhassa ilman mitään kiirettä ja ongelmaa. Kun kehitysympäristö on lasten ympäristö, pitää osata samaistua lasten näkemukseen. Ruokailuun on varattava riittävästi aikaa, koska pieni lapsi syö hitaasti ja aikaa pitäisi olla riittävästi, jotta lapsi voisi halutessaan ottaa lisää ruokaa. (Hasunen, Kalavainen, Keinonen, Langström, Lyytikäinen, Nurttila, Peltola, Talvia 2004, 18.)

Kokonaisvaltaisessa palvelujen markkinoinnissa ja tuottamisessa on tärkeää, että eri osa-alueet yrityksessä toimivat hyvässä yhteistyössä ja arvostavat toistensa työpanosta. Kokonaisvaltaisessa palveluiden markkinoinnissa tärkeänä lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän tarpeiden ja halujen huomiointi. Asiakkailla on aina keskeinen vaikutus tuloksellisuuteen ja varsinainen palkan maksaja on aina asiakas. On tärkeää luoda vuorovaikutusprosessi myyjän ja ostajan välille. Kuviossa 7 tuodaan esille markkinointiin vaikuttavat tekijät ja siihen vaikuttavat toimintaympäristö sekä organisaatiokulttuuri. (Lämsä & Uusitalo 2002, 27 - 28.)



Kuvio 7: Kokonaisvaltainen palvelujen markkinoinnin malli (Lämsä & Uusitalo 2008)

Asiakaskeskeisessä toiminnassa tärkeimmässä asemassa on asiakas. Tällöin omaa toimintaa on kehitettävä niin, että asiakkaat kokevat yrityksen tarjoavan kokemusta ja osaamista. Asiakas-keskeisessä yrityksessä pitää henkilöstön ja esimiesten tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet, sekä niiden perusteella kehittää toimintaa ja tuotteita. Kokonaisvaltaisessa suuntauksessa on tärkeää luoda asiakkaalle kuva yrityksen tuottamasta kokonaisvaltaisesta palvelusta tai tuotteesta ja siihen pitää liittää toimintaympäristön erityispiirteet mukaan. (Lämsä & Uusitalo 2008, 34 - 38.)

Asiakasnäkökulma painottuu asiakkaan tyytyväisyyteen, lojaalisuuteen. Lisäksi on hyvä huomioida asiakassuhteen kesto ja sen kannattavuus, eli on tärkeää huomioida asiakkaat omissa segmenteissään ja nähdä heidän tarpeensa. Tällöin voidaan saada aikaiseksi tuottavaa palvelua, käyttäen hyödyksi asiakasnäkökulmaa tasapainotetussa mittarissa. (Kaplan & Norton 1996. 63 - 64.)

Lohjan kaupungin arvoissa on määritelty arvot ja kuntalaiset ovat yhdessä tärkeässä keskiössä tässä yhteydessä. Tätä kaupungin ruokapalvelut toteuttavat kehittämällä asiakaspalvelua ja panostavat laatuun sekä ekologisiin perusteisiin valittuihin raaka-aineisiin. Lohjan kaupungin ruokapalvelut lähettävät, joka ateriatuotteen yhteydessä asiakkaalle palautelomakkeen, jossa asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta tai reklamaatioita päivittäisestä ruuasta. (Haanpää 2013c.)

Lohjan kaupungissa asiakastyytyväisyyttä mitataan asteikoilla yhdestä viiteen, kuten laatu, ruuan riittävyys ja ravitsevuus. Nämä palautteet tulevat suurimmaksi osaksi palvelua tuottavalle keittiölle, jossa vastuuhenkilönä on ruokapalveluesimies. Mikäli tulee suurempia reklamaatioita, ne käsitellään esimiespalaverissa ja ruokapalveluiden hallinnossa. Reklamaation määrä ja sisältö on se, mitä seurataan. Tämä kirjataan ja huomioidaan laatiessa mm. uusia ruokalistoja. Tämä on osa asiakastyytyväisyyttä, jolla nähdään palvelun nykyisyyttä, menneisyyttä ja tulevaisuutta. (Haanpää 2013c.)

Ruoan valinnassa ravitsemukselliset tekijät ovat korostumassa, kuten vaivaton ruoan saatavuus on tärkeä käytön edellytys. Nämä tekijät tulee huomioida ruokapalveluja järjestettäessä. Nykyihmisten ruokavalinnat kertovat selvästi arvomaailmasta, elämäntyylistä ja identiteetistä mitkä koetaan tärkeäksi hyvinvoinnin perustaksi. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.)

Koulujen ruokailu on oppilaille maksuton palvelu peruskouluissa, lukioissa ja ammatillisissa oppilaitoksissa. Suurin asiakasryhmä on opiskelijat, mutta lisäksi kouluissa ruokailee opettajia ja muuta henkilökuntaa sekä oppilaitoksen vieraita. Koulujen ruokailulla tavoitteena on tarjota terveellistä ja ravitsevaa ruokaa ja samalla kasvattaa lapsia ja nuoria oikeisiin ruokailutottumuksiin sekä -tapoihin. Aterioinnin yhteydessä voidaan myös antaa kansainvälisyyskasvatusta tarjoamalla opiskelijoille mahdollisuus tutustua myös vieraiden ruokakulttuurien makuihin.

Kouluaikaisen ruokailun tarkoituksena on edistää oppilaan hyvinvointia sekä tervettä kasvua ja kehitystä. Hyvin suunniteltu ja aikataulutettu ruokailurytmi kouluruokailussa ja oikeaan aikaan tarjotut kouluateriat, jotka oppilaat myös säännöllisesti syövät, ylläpitävät oppilaan työvireyttä koulupäivän aikana, näin saadaan vähennettyä mm. levottomuutta oppitunneilla. Kun kehitysympäristö on lasten ympäristö, pitäisi osata samaistua lasten näkemykseen. Ruokailuun on varattava riittävästi aikaa, pieni lapsi syö hitaasti ja aikaa pitäisi olla riittävästi, jotta lapsi voisi halutessaan ottaa lisää ruokaa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.)

Ravitsemussuosittelujen tavoitteena on väestön ravitsemustilan parantaminen ja terveyden edistäminen. Ravinnon koostumuksen tulee olla sellainen, että siitä saadaan riittävästi ja tasapainoisesti kaikkia ravintoaineita elintoimintoihin ja kasvun turvaamiseen. Lisäksi tavoitteena on ravitsemusperäisten sairauksien ehkäisy. Lautasmallissa kasvisten suositeltava osuus on puolet lautasesta. Neljännes lautasesta on perunaa, riisiä tai pastaa. Viimeinen neljännes on liha-, kala- tai munaruokaa tai vaihtoehtoisesti palkoviljaa, pähkinöitä tai siemeniä sisältävää kasvisruokaa. Aterian täydentävät lasillinen rasvatonta maitoa tai piimää, pehmeällä rasvalla voideltu leipäviipale ja annos marjoja tai hedelmiä. Aterian koko määräytyy energiatarpeen mukaan. (Kylliäinen & Lintunen 2005, 91, 111, 180.)

Hyvä ruokavalio koostetaan syömällä monipuolisesti, vaihtelevasti ja kohtuudella ravitsemussuositusten mukaisesti käyttäen apuna ruokaympyrää, ruokakolmiota tai lautasmallia aterian suunnittelussa. Huomioitavaa on, että ravinnon tarve on erilainen eri ikäkausina. Ravinnon tarpeeseen vaikuttavat myös liikunta ja työn kuormittavuus sekä sairaudet. Eri maiden ruokakulttuureilla ja uskonnoilla on jonkin verran vaikutusta ruokavalion koostamisessa. (Kylliäinen & Lintunen 2005, 91, 111, 180.)

Suomalaiset ravitsemussuositukset ohjaavat henkilöstöravintolan toimintaa. Jos henkilöstöravintola toimii oppilaitoksessa tai sairaalassa, toimintaa ohjaavat erilaiset suositukset täysipäiväisen ruokavalion koostamisesta. Esimerkiksi energiaravintoaineiden saannin tarve on erilainen eri ikäryhmillä ja tämä ohjaa osaltaan ruokalistasuunnittelua henkilöstöravintolassa. Ravitsemuksellinen laatu antaa käsitteen yksittäisen elintarvikkeen sisällöstä. Ravitsemuslaatu riippuu ruokavaliota huonontavien (suola kovasta rasva ja sokeri) tai parantavien (pehmeä rasva ja kuitu) ravinto-aineiden määrästä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.)

Kasvavat nuoret tarvitsevat laadukasta ravintoa muutaman tunnin välein. Päivän kahden pääaterian lisäksi tarvitaan useita pienempiä, mutta täysipäiväisiä välipaloja. Välipalan rooli on tärkeä. Hyvä välipala on sopivan kokoinen. Se ei korvaa koululounasta, mutta sen turvin jaksaa opiskella kuin harrastaakin seuraavaan ateriaan asti. Välipalan perustana ovat täysjyvävalmisteet, vihannekset, juurekset, hedelmät, marjat sekä vähärasvaiset ja vähäsuolaiset maito- ja lihavalmisteet. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.)

Ravitsemussuositusten lautasmalliin perustuva ja päivän ruokalistan mukainen malliateria ohjaa oppilaita koostamaan ateriakokonaisuuden. Malliateria on sijoitettava niin, että oppilas näkee sen ennen oman ateriansa annostelua. Se sisältää kaikki aterian osat. Malliateria koostetaan siten, että lautasesta puolet täytetään kasviksilla, perunaa/pastaa/riisiä on lautasesta neljännes ja liha/kala/muna/pavut täyttävät neljänneksen. Ateriaan kuuluu lisäksi 1-2 leipäviipaletta, kasvirasvavete, lasillinen maitoa tai piimää sekä mahdollinen jälkiruoka, joka voidaan tarjota myös välipalana. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.)

Ruokatottumukset ja mieltymykset muuttuvat läpi elämän, mutta niiden perusta luodaan jo lapsena. Ruokatottumusten kehittymistä ohjaavat fyysiset tekijät, ruuasta saadut kokemukset ja ympäristö. (Hasunen ym. 2004, 136.) Ruokailu on myös sosiaalisten taitojen harjoittamista, varsinkin kun puhutaan lapsista. Lapsi voi oppia hyviä käytöstapoja ja toisten huomioon ottamista kouluruokailussa. Kaunis, rauhallinen ja miellyttävä ympäristö lisää ruokailunautintoa. (Hasunen ym. 2004, 150 - 151.)

Kouluruoan kehittämisessä keskeistä on oppilailta ja opettajilta saatu palaute. Oppilaita on kannustettava antamaan jatkuvaa palautetta ja kehittämis ehdotuksia

kouluruokailuun liittyvistä asioista. Oppilaiden monimuotoista osallisuutta kouluruokailun järjestämisessä on tuettava. Kouluruokailuun liittyvistä terveys-, ravitsemus ja tapakasvatustavoitteista sovitaan ja niiden toteutumista arvioidaan kodin ja koulun välisenä yhteistyönä. Kehittämisehdotuksia käsitellään ruokailutoimikunnassa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.)

Ruokapalveluhenkilöstön positiivinen ja kannustava asenne sekä yhteistyö koulun muun henkilöstön kanssa lisäävät osaltaan oppilaiden kiinnostusta kouluruokailuun ja edistävät koululounaan syömistä. Jokainen hyvin syöty kouluateria on ruokapalvelun kunnia-asia. (Maa- ja metsätalousministeriö 2007.) Lapsi katsoo toisista mallia syödessään. Ohjaajilla ja opettajilla on myös vaikutus lapsen ruokailuun. Ohjaajat ja opettajat voivat vaikuttaa ruokailu tottumuksiin ja ravintokasvatukseen. Leikki-ikäisten ruokailulistat suunnitellaan lasten ravintosuositusten mukaisesti, koska päiväkotiruoka saattaa olla osalle lapsille ainut lämmin ateria joka heille tarjotaan päivässä. (Hasunen ym. 2004, 151 - 153.) Ruuasta puhuminen lasten kuullen vaikuttaa lapsen käsitykseen ja asenteisiin. Kannattaa huomioida mistä puhutaan, kuten laihduttamisesta tai hyvistä ja huonoista ruuista. Kaikki nämä asenteet siirtyvät helposti lapseen. (Hasunen ym. 2004, 141.)

4 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistoa kerättiin pääosin tekstimuodossa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiaa tai ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Laadullisen tutkimuksen valitseminen opinnäytetyön menetelmäksi tuli siitä, että sillä on mahdollisuus saada todellisista tietoa tilanteesta.

Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan tutkia luonnollisessa ympäristössä tapahtua tulkittavia asioita (Metsämuuronen 2008, 9). Menetelmäksi laadullinen tutkimus sopii silloin, kun halutaan selvittää asioita yksityiskohtaisemmin sekä tarkemmin. Laadullista tutkimusmenetelmän avulla pyritään luomaan ymmärrys asioista. (Kananen 2008, 24.)

Aiheen rajauksessa tärkeintä on se, että tajutaan, mitä halutaan selvittää ja mitä halutaan kertoa kerätyllä tiedolla. Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Hirsjärvi ym. (2009, 81), jonka lisäksi he ovat panneet merkille, että ongelmia esiintyy usein sen takia, ettei tiedetä tarkkaa rajaa aiheelle. Teoriatiedon pohjalta tutkittiin menetelmien sopivuutta tutkittaviin kohteisiin.

4.1 Teemahaastattelurungon laadinta

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on sopiva menetelmä silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta riittävän hyvin ja tutkimusasetelmaa halutaan tarkentaa haastattelujen myötä. Teemahaastattelussa teema-alueen aihepiirit määritellään ennakolta. Tilanteena teemahaastattelu on keskustelunomainen, jota viedään eteenpäin ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Teema-alueet käydään läpi haastateltavien kanssa, mutta niiden käsittelyjärjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään aihepiirin kannalta merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän ja -ongelmien mukaisesti. Haastattelu etenee valmiiksi muotoiltujen aihealueiden kautta, mutta teemahaastattelu menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Varsinaisessa haastattelutilanteessa haastattelijalla on käytössään aiheeseen liittyvä teemarunko, jonka rinnalle voi laatia listan tukikysymyksistä. (Eskola & Vastamäki 2001, 24, 26 - 27, 33; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Teemahaastattelu rungon laadinta keskittyi tuotantokeittiöiden tiettyjen toimintojen selvittämiseen. Näistä ruokatuotanto, astiahuolto ja varastot olivat pääkohtia pakkaamisen ja ruuan lähettämisen lisäksi. Tarkoituksena oli tutustua mahdollisimman moneen uudenaikaiseen ja vuosien 2010 saneerattuihin tuotantokeittäihin. Kohteiksi valikoitui Parolan varuskunnan tuotantokeittiö, Porin prikaatin Säkylän tuotantokeittiö, Kotkassa sijaitseva Kapyysi sekä Krunex Oy Juvalla.

Havainnointi on yksi tärkeä menetelmä, tutustuminen vastaavanlaisiin tuotantokeittäihin sekä haastattelu kyseisillä tutustumisretkillä. Haastattelulla saadaan kerättyä nopeasti tietoa yksilön itseään koskevia asioita. Näin kehittämiskohteeseen voidaan saada uusia näkökulmia, jotka selventävät ja syventävät kehittämistyötä. On kuitenkin hyvä muistaa, että haastattelun rinnalla on hyvä olla joku toinenkin kehittämismenetelmä, joka tukevat haastattelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

4.2 Empiirisen aineiston hankinta

Havainnointia, joka tässä kehittämistutkimuksessa tarkoittaa, että havainnointi oli vapaata ja päivittäiseen toimintaan tutustumista, valokuvilla edesautetaan kehittämiskohteen hankesuunnitelman parasta mahdollista lopputulosta. Kohdeorganisaatiolle oli ilmoitettu havainnoinnista etukäteen ja he tiesivät, että havainnointi tapahtuu prosessin ja työn sivussa, ei mukana työskentelemällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 212 - 217.) Lisäksi kohteissa käydessä haastateltiin käyttäjiä työntekijöistä esimiehiin sekä keittiösuunnittelijoita ja arkkitehtiä teemahaastattelun keinoja käyttäen.

Tutkimusta ja kehittämistä tuettiin avoimella haastattelulla isoissa tuotantokeittiöissä, josta saatiin selkeä kuvan siitä, miten ruokien tuotanto voitaisiin kehittää aikaa säästäväksi ja kustannustehokkaaksi. Tällä menetelmällä saatiin selville myös se, mitä tuotantokeittiöiden toimijat todella ajattelevat, tämä käytäntö on aikaa vievää ja on hyvä että haastattelija osaa kuunnella haastateltavaa. (Ojasalo ym. 2009, 41 - 42.)

4.3 Empiirisen aineiston analysointi

Havainnointiaineiston analyysimenetelmä tässä työssä on ymmärtämistä, joka tarkoittaa että aineistosta tuli esille selkeästi vastaus ongelmaan, joka oli suuri paperityön määrä. Aineisto on tiivistetty hallittavaan muotoon, joka tukee kehitystä ja tarvetta kehitykseen. Tämän avulla voidaan tutustua teoriaan tavoitteen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 221 - 224.)

Toiminnallinen suunnittelu edellyttää aineiston analysointia ja tässä tapauksessa pääprosessien tunnistamista ja purkamista. Tuotantosuunnitelma, nykytilan kuvaaminen ruoka- ja siivouspalveluissa ja palvelutuotekuvaukset ovat avainasemassa, kun prosessisuunnittelu aloitetaan. Aineiston analysoinnissa pääpainopiste on logistiikka-, ruokatuotanto- sekä jakelu- ja kuljetusprosesseissa, jotka pyritään kuvaamaan mahdollisimman optimaalisella tasolla. Optimaalisen tason saavuttaminen edellyttää huolellista tutustumista nykytilaan sekä havainnointiaineiston tehokkaaseen arvioimiseen.

5 Empiiriset tulokset: Ruokatuotantoprosessien muodostuminen ja kehittäminen

Laamasen (2005) mukaan organisaation suorituskyky saadaan aikaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävistä prosesseista. On tärkeää, että prosessit tunnistetaan ja niiden kehittämiseen tehdään töitä, koska tämä on organisaation menestyksen edellytys. Hyvinvointi organisaatiossa ei lisäännä kustannuksia karsimalla, vaan tuotteita ja palveluita luomalla ja parantamalla. Laamanen (2005) määrittelee liiketoimintaprosessin joukoksi loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja (toteuttajat) ja syötteitä (tieto, materiaali), jotka muuttuvat toiminnan tuloksena tuotteiksi ja palveluiksi. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan miettimällä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Tarkoituksena prosessien suunnittelussa on se, että tuotteet ja palvelut on määriteltä. Prosessista tulee löytyä toimenpiteet ja resurssit, jolla halutut tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Prosessisuunnittelun lähtee liikkeelle asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Tämän mahdollistaa asiakastarpeisiin pohjautuva prosessisuunnittelu; prosessisuunnittelu käynnistyy asiakkaan tarpeen ilmaisusta ja käsittää asiakkaan tarpeiden viestimisen läpi koko prosessin. (Laamanen 2005, 10, 19, 21 - 22.)

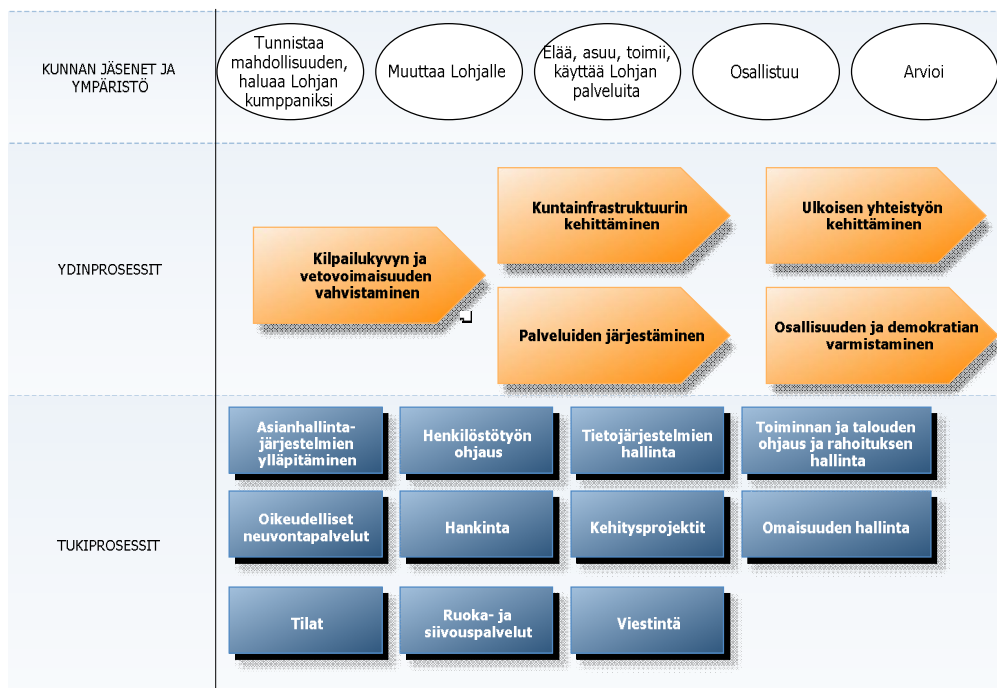
Prosessikarttaa voidaan käyttää viestinnän välineenä. Prosessikartan tarkoitus on selventää yrityksen tai organisaation toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Olennaista on, että siitä löytyy asiakkaan toiminta. Lisäksi on muistettava, että prosessit vaikuttavat toisiinsa ja näiden vaikutussuhteiden tulee näkyä prosessikartassa. Laamasen (2005) mukaan prosessikeskeinen ajattelutapa alkaa avainprosessien tunnistamisesta, josta siirrytään prosessien kuvaamiseen, voidaan puhua ydinprosesseista ja tukiprosesseista. Kun toiminta on saatu organisoidua prosessien mukaisesti, keskitytään prosessien arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen. (Laamanen 2005, 37, 50, 60.)

Ruokapalvelujen prosessimalleja ovat mallintaneet ja kuvanneet Sivonen ja Työppönen (2006) sekä Taskinen (2007). Sivosen ja Työppösen (2006) mukaan prosessien hallinnan ja johtamisen perusta on oman ruokapalveluorganisaation prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen. Prosessien tehtävänä on kuvata ruokapalveluorganisaation toiminnan mallintamista eli kuvausta siitä, miten työt saadaan tehdyksi ja organisaation tavoitteet saavutetuksi. Sivosen ja Työppösen (2006) määritelmän mukaan ruokapalvelut koostuvat ydin- ja tukiprosesseista.

Ydinprosessilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla tuote tai palvelu tuotetaan asiakkaalle. Prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaan tarpeeseen. Tukiprosessilla tarkoitetaan ydinprosessia tukevaa toimintaa sekä niiden sisällä olevia toiminnan mahdollistavia prosesseja. Kun prosessit on kuvattu, piirretään prosessikaaviot, joiden pohjalta muodostuu ruokapalvelujen prosessikartta. (Sivonen & Työppönen 2006, 14 - 18.)

Lohjan kaupungilla on tehty syksyn 2010 aikana aktiivisesti prosesseja. Niiden tekeminen on aloitettu Riina Luoson koulutusten pohjalta QPR Software Oy:stä. Luoso on luennoinut prosessien mallintamisesta käytännössä sekä kertonut mukaansatempaavalla tavalla prosessien mallintamisesta. Prosessi on aina toimintojen ketju jolla on alku ja loppu. (Luoso 2010.)

Lohjan kaupungin prosessit lähtevät kunnan jäsenten ja ympäristön näkökulmista liikkeelle. Siellä on määritelty viisi erilaista intressiä kuntalaiselle: arvioi, osallistuu, sekä elää, asuu, toimii ja käyttää Lohjan palveluita tai muuttaa Lohjalle tai tunnistaa mahdollisuuden ja haluaa Lohjan kumppaniksi esim. liiketoimintaan. Ydinprosesseihin on laitettu viisi osa-aluetta joiden sisältä löytyy palvelualueet joita Lohjan kaupungilla on. Tukiprosesseihin on puolestaan kerätty kaikkia osa-alueita tukevia toimintoja mm. ruoka- ja siivouspalvelut. (Luoso 2010.)



Kuvio 8: Lohjan kaupungin prosessikartta (Haanpää 2010)

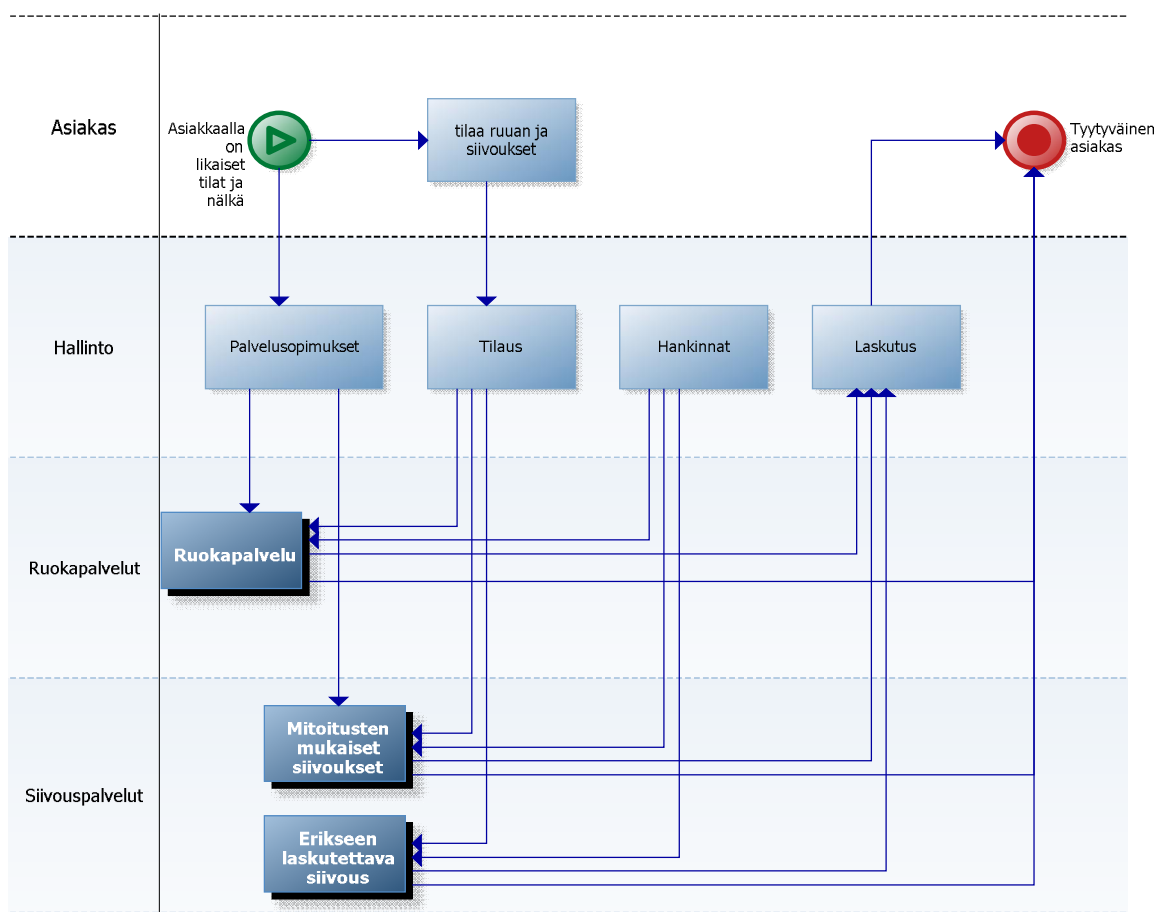
Ruoka- ja siivouspalveluiden prosessikarttaa kehitetään toiminnan mukaan ja tällä hetkellä on tarkoitus mallintaa nykyhetken toiminta. Tuotantokeittiön alle tulevat tuotannon kuvaus ruoanvalmistamisesta ja vastaavasti palvelukeittiö sisältää vastaanottavan pään kuvauksen. Lisäksi siivouspalveluissa avataan yhdistelmätyö, kuinka molemmat palvelualat avataan palvelutyöntekijän näkökulmasta.



Kuvio 9: Ruoka- ja siivouspalveluiden prosessikartta (Haanpää 2010)

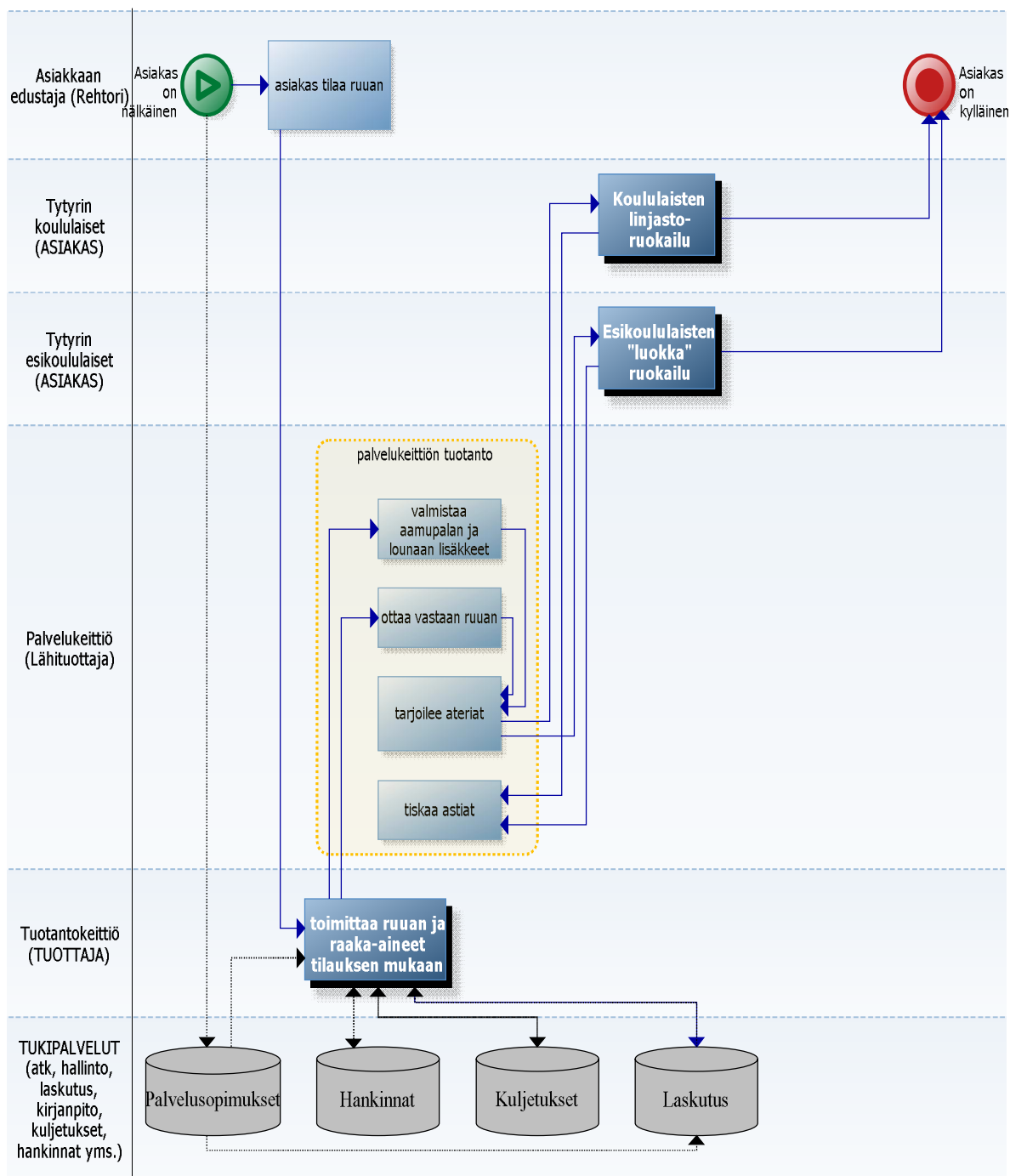
Ruoka- ja siivouspalveluiden ydinprosessit koostuu kolmesta osasta. Tuotantokeittiö ja siivouspalvelut sisältävät alaprosesseja, joita ei käsitellä tässä raportissa. Ruoka- ja siivouspalveluyhdistelmän ydinprosessi avautuu palvelukohteen prosessikuvaukseksi. Tässä prosessikuvauksessa on lähtökohdaksi otettu asiakas. Kuvaus lähtee liikkeelle siitä, että asiakkaalla on likaiset tilat ja nälkä ja tavoitetila on tyytyväinen asiakas.

Prosessikaavio 9 ei kuvaa riittävän tarkasti ruokasalin toimintaa, eikä sitä, miten päiväkotilapset tai koululaiset saavat ruokansa. Kaikkiaan paras kuva luodaan ruoan tarjoilusta asiakkaalle piirtämällä siitä palvelupolku, jossa kuvataan ruuan tarjoilu koulun ruokasalissa sekä se miten ruoka keittiöstä kulkee päiväkotilapsille ryhmään. Palvelun muotoilu on kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palveluiden suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. (Koivisto 2007, 64.)



Kuvio 10: Ruoka- ja siivouspalveluiden prosessikuvaus (Haanpää 2010)

Tuotantoprosessien kuvauksessa on käytetty asiakaslähtöistä näkökulmaa ja sitä on täydennetty tuottajan näkökulmalla niin, että mukaan on otettu kaikki tukipalvelut. Tukipalveluista Lohjan kaupungissa on mallinnettu omat prosessit, jotka ovat kaikkien käytössä. Prosessien kuvaaminen on Lohjan kaupungissa voimassaoleva johtamisen väline.



Kuvio 11: Palvelukeittiön prosessikuvaus (Haanpää 2010)

Palvelukeittiön prosessikuvauksessa on kerrottu tarkemmalla tasolla, kuinka mm. tukipalvelut vaikuttavat toimintaan laskutuksen, palvelusopimusten sekä hankintojen kautta. Lisäksi palvelukeittiön osat ruuan vastaanotosta, lämmitykseen sekä ruuan tarjoiluun ja astiahuoltoon kuvataan niin, että tavoitteena on saada kylläinen asiakas. Malliprosessikuvauksessa (kuvio 11) on kuvattu, se kuinka ruoka palvelukeittiöstä jakaantuu kahteen eri kohteeseen asiakkaalle, näin saadaan kuvattua erot ja mallinnuksen perusteella on helppo nähdä, kuinka aterial kulkee lähtöpisteestä loppupisteeseen.

sijaisten hankkimiseen. Lisäksi uuteen organisaatioon on kuvattu lähiesimiehet vaaleankeltaisella ja esimiesten suorat alaiset näkyvät vaaleansinisellä.

Suurimpia kehittämistarpeita tuleville vuosille ja aina 2020 vuoteen asti tuo henkilöstön ikääntyminen ja sen seurauksen ruoka- ja siivouspalveluissa on jäämässä eläkkeelle kahdestasadasta henkilöstöstä aina 50 %, joten haastetta tuo uuden henkilökunnan löydettävyyks. Mil-laista uutta työvoimaa haetaan ja mistä, ja toisaalta mietityttää, mikä on tulevaisuuden osaamisen taso tai tarvittavan henkilöstön osaamisen taso. Nyt tarvitaan moniosaajia, henkilöitä, jotka kykenevät siivous- ja ruokapuolen työhön. Vuodelle 2020 trendi osaajissa voisi olla vielä laajempi, koulunkäyntiavustajan työt, siivous, ruokailuun liittyvät tehtävät, sekä oppilaiden ohjaus ja valvonta. Toisaalta tarvitaan spesialisoituneita osaajia mm. ruoanvalmistuksen keskittymisen takia.

Muutamissa isoissa tuotantokeittiöissä tehdään kymmeniä tuhansia annoksia ruokaa ja näissä tarvitaan mm. dieettiosaamista, joka tulee lisääntymään ja spesialisoitumaan mitä erilaisimpiin dieetteihin. Kaiken kaikkiaan palvelualojen toimintaympäristöt ovat suuren haasteen edessä ja niiden pitää rakentua uudelleen, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Haasteena tulevaisuudessa on alan houkuttelevuuden lisääminen ja kuinka pystytään vastaamaan kilpailukykyisesti niin, että suomalainen työ kannattaa.

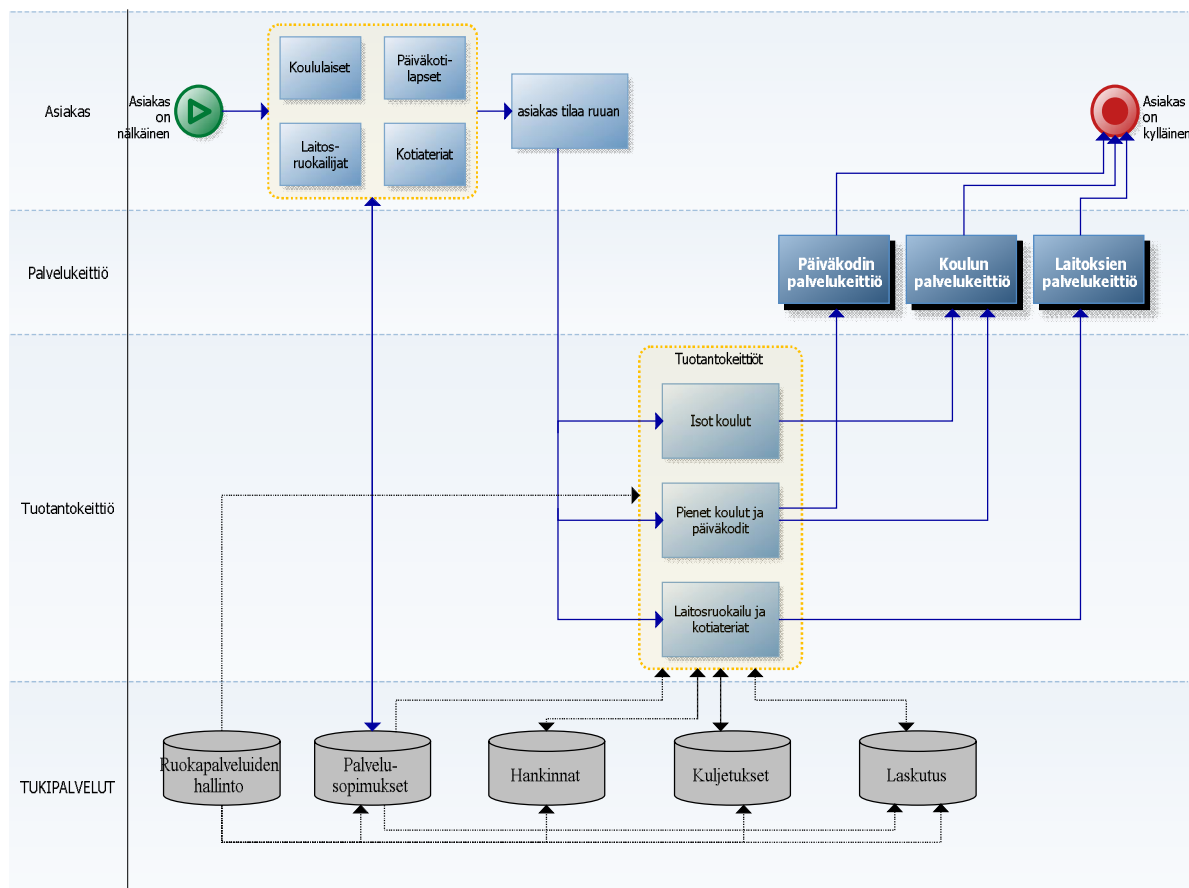
Tietotekninen osaaminen ja tulevaisuus tuovat tullessaan uusia kehittämistarpeita ohjelmistojen käyttöönotoissa sekä niiden kehittämisessä. Tulevaisuudessa tuotannonohjauksen pitää toimia kokonaan automatisoituna ja niin, että kaikki keittiömaailman tilausliikenne tukkuliikkeisiin ja palvelukeittiöihin hoituu ohjelmien kautta. Tuotantokeittiöiden henkilökunta tuottaa ruoat käyttäen hyödykseen tuotannonohjausjärjestelmiä ja laskutus hoituu sähköisesti niin, että ihmistyöaika saadaan minimiin.

Verkostoituminen alueen muiden kuntien kanssa toisi tullessaan yhteiset ruokalistat, yhteiset tuotannonohjausjärjestelmät ja näiden kautta saataisiin ostovolyyymiä suuremmaksi ja tätä kautta kustannuksia alaspäin. Samoin hankintojen tekeminen helpottuisi. Palveluosaamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, koska asiakkaat ovat vaativampia ja käytettäviä euroja on aina vain vähemmän. Palveluosaamiseen voidaan panostaa myös sähköisten tilausjärjestelmien kautta.

6.1 Ydinprosessit ja niiden kehittäminen

Ydinprosessina Lohjan ruokapalveluissa on tuotantokeittiöt sekä palvelukeittiöt. Prosessi lähtee aina liikkeelle asiakkaasta ja päättyy lopulta asiakkaaseen. Tärkeän osan prosessien mallintamista muodostaa tukiprosessit.

Kuviossa 13 on kuvattu, kuinka palvelusopimusten laadinnalla ohjataan asiakasta sekä tuotantokeittäitä toimimaan halutulla tavalla, samalla ohjataan hallinnon puolelta tukiprosessien kautta hankinnoissa, kuljetuksissa sekä laskutuksissa tuotantokeittäitä. Asiakkaat on jaettu eri segmentteihin, koululaisiin, päiväkotilapsiin, laitoshuokailijoihin sekä kotiaterioihin.



Kuvio 13: Lohjan ruokapalveluiden tuotantoprosessi 2013 (Haanpää 2013d)

Ammattikeittiöt muuttuvat tulevaisuudessa tuotantoyksiköiksi, joissa tuotanto on keskitetty tuottamaan entistä suurempia annosmääriä päivässä. Julkisen sektorin ammattikeittiöt toimivat nykyisin pääosin tuotantokeittioina tai itsenäisinä liikelaitoksina, lisäksi on perustettu usean kunnan tai kuntayhtymän osakeyhtiötä. Tuotantoyksiköissä tuotetaan keskimäärin 4 000 - 7 000 aterialla päivässä. (Olli 2007, 24 - 25.) Käyttöasteen nostaminen on yksi keino saada ammattikeittiöitä muutettua suuremmiksi tuotantoyksiköiksi ja -laitoksiksi. Tuotantoyksiköiden tulee toimia 24 tuntia, joten työtä tehdään useassa vuorossa. (Taskinen 2007, 52.)

Tuotantoprosesseja pitää kehittää, jotta tuottavuus saadaan nousemaan ja tässä yhteydessä myös teknologian hyödyntäminen on tärkeää, silloin on tärkeää, että tiedetään kuinka prosessit toimivat ja kuinka niitä voidaan kehittää eteenpäin. Tuotantoprosesseissa tuotantomäärät ja raaka-ainetilauksien tarkkuus korostuvat. Tärkeää on pyrkiä tulevaisuudessa mahdollisimman pieneen raaka-ainevalikoimaan, joka tehostaa tuotantoa. Esteenä on vanhoista ruuan-

valmistustavoista poisoppiminen, jotta tuotantoprosessit pääsevät kehittymään eteenpäin. (Taskinen 2007, 49 - 50, 52.)

Sivosen ja Työppösen (2006) määritelmän mukaan julkisten ruokapalvelujen ydinprosesseja ovat

- 1) tiedotus- ja markkinointiprosessi,
- 2) tarjous- ja sopimusprosessi,
- 3) suunnitteluprosessi,
- 4) ruokapalvelun tuotantoprosessi,
- 5) tilausruokapalvelun prosessi,
- 6) sisäinen seuranta- ja laskutusprosessi ja
- 7) palaute-, seuranta- ja arviointiprosessi.

Julkisten ruokapalveluiden tukiprosesseiksi on määritelty

- 1) taloudenhallintaprosessi,
- 2) henkilöstöhallintaprosessi,
- 3) asiakirjojen hallintaprosessi,
- 4) kiinteistönhallintaprosessi ja
- 5) hankintaprosessi.

Taskisen (2007) mukaan ammattikeittiön ruokatuotantoprosessit koostuvat monista ruokapalveluiden tuottamiseen liittyvistä prosesseista, joissa tietoa kulkee ja ne ovat keskenään vuorovaikutteisia. Salmisen (2003) määritelmän mukaan hankinta-, tuotanto- ja jakeluprosessit ovat ruokapalvelujen ydinprosesseja. Prosessisuunnittelun tavoitteena on asiakaspalvelun laadun ja kustannustehokkuuden kehittäminen prosesseja kehittämällä. Prosessikehityksen avulla lisätään kannattavuutta muun muassa tehostamalla ja jaksottamalla prosesseja. (Salminen 2003.)

Prosessiajattelu korostuu uutta keittiötä rakennettaessa ja mittavissa uudistuskohdeissa. Prosessisuunnittelun tavoitteena on auttaa mallintamisella lukija ymmärtämään konkreettisemmin keittiön toimintoja, esimerkiksi millaisia tiloja ja laitteita keittiöön tulisi suunnitella, ja määrittelemään henkilöstötarvetta. Prosessisuunnittelun avulla voidaan myös simuloida erilaisia tuotantovaihtoehtoja.

Haastatteluissa nousi esille rakennusvaiheen suunnittelun tärkeys. Kotkan ravintopalveluiden Kapyysissä tuotanto on suunniteltu kylmävalmistukselle ja tilat ovat valmistuneet 12 000 aterian valmistukseen, tavoitteena on tulevaisuudessa jo suurempien määrien valmistaminen. Käyttöönotto ja toimintamallit tulee toimitusjohtajan mukaan suunnitella ennalta hyvin tarkkaan ja miettiä tuotannon alettua, kuinka tavoitteeseen päästään. Vastaavasti Säkylässä va-

ruskunnan uudessa keittiössä oli keskitytty suurien massojen valmistamiseen ja ravitsemispäällikön mukaan varastoihin pitää kiinnittää huomiota. (Haanpää 2011a. Haanpää 2011b)

Prosessijohtamisen tavoitteena on, että ruokatuotantoprosessit nähdään kokonaisuutena niin, että se on osa prosessijohtamista. Prosessijohtamisen tavoitteita ovat optimoidut, tehokkaat valmistus- ja logistiikkaprosessit sekä tuotannon dokumentointi. Ammattikeittiöstä puuttuu prosessisuunnittelu eli tuotannonohjaus. (Salminen 2003, 12.)

Prosesseja mallintaessa ja kuvatessa pohditaan seuraavia kysymyksiä: mitä tehdään, millä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. Ruokalistasuunnittelu ja palvelutuotekuvaukset ovat avainasemassa, kun aloitetaan prosessisuunnittelu. Prosesseissa tulee ottaa huomioon myös laite- ja henkilöstökapasiteetit. (Salminen 2003.)

6.2 Aliprosessien linkittyminen ydinprosesseihin

Aliprosessien läpikäyminen ja tutkiminen ovat tärkeä osa prosessien mallintamista. Lähettäminen ja kuljettaminen vaativat oman tarkastelun ja niiden linkittäminen ydinprosesseihin on tärkeää. Molemmat vaikuttavat suoraan sekä palvelukeittiön, että tuotantokeittiön toimintaan ja mahdollistavat palvelun tarjoamisen asiakkaalle.

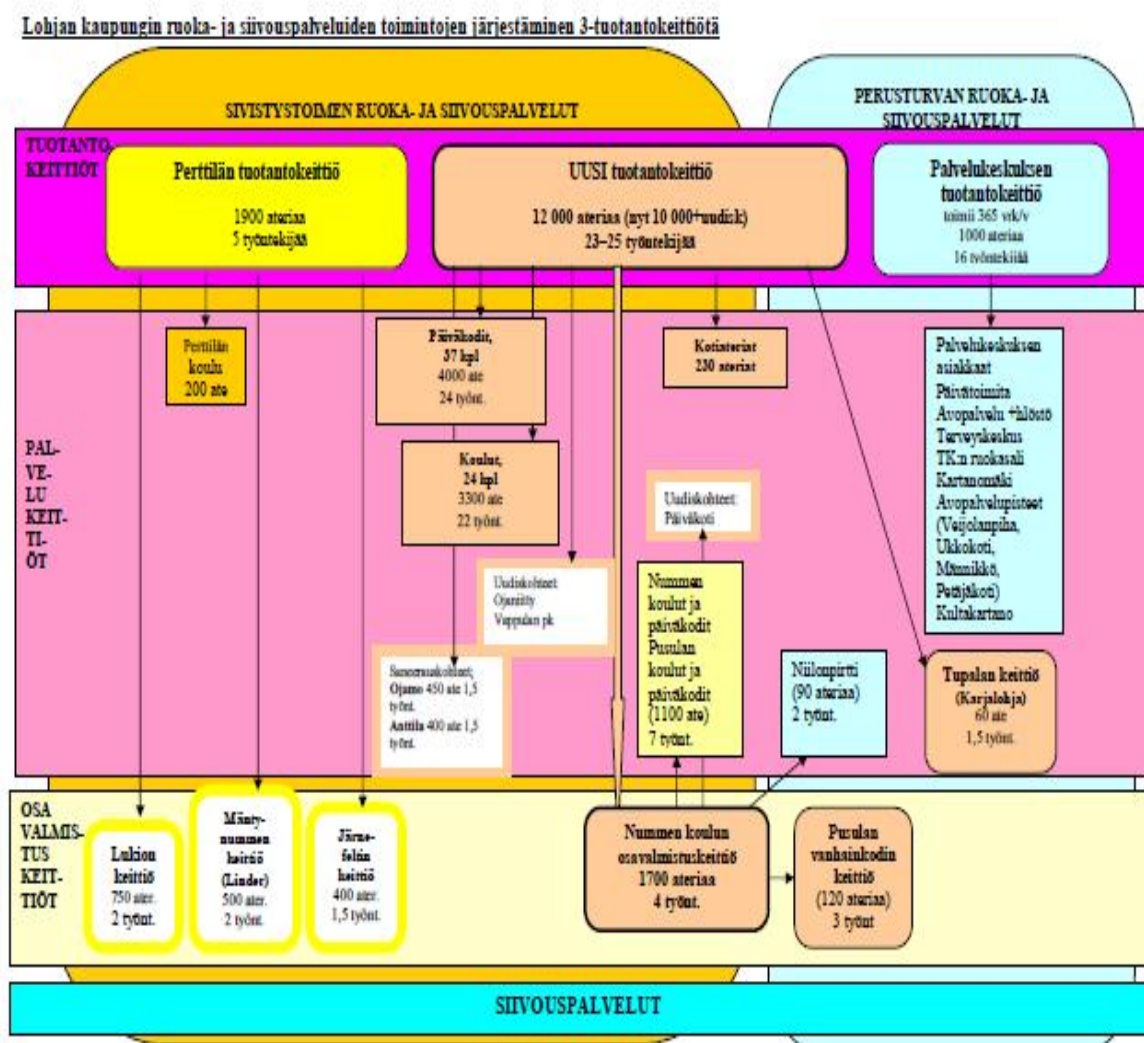
Ruoka- ja siivouspalveluiden hallinnon hallinnoimat palvelusopimukset tulee mallintaa omaan ja yhdistää ydinprosesseihin. Samalla hallinto ylläpitää hankintojen ja niihin liittyvien tilauksien aliprosesseja. On tärkeää, että mm. hankintojen prosessi on kuvattu aina tarjous-ten laadinnasta niiden käsittelyn kautta sopimusten tekoon. Näin päästään kerta toisensa jälkeen hyvään tulokseen ja varmistetaan oikeanlainen sujuvuus.

Tuotannonohjausjärjestelmän (Aromi) käyttöön liittyy toiminnan ohjaus eri toimijoille, täten on tärkeää, että tämäkin aliprosessi on mallinnettu ja avattu kaikille käyttäjille. Tuotannonohjausjärjestelmässä on useita erilaisia vaiheita, joiden avulla päästään ulkoisiin ja sisäisiin logistiikka virtoihin kiinni. Aliprosessi tulee kuvata asiakkaan tilauksesta alkaen aterian kulku, tilausten ja ostotoiminnan sekä raaka-ainevalintojen muodostuminen.

7 Empiirisen aineiston tulokset

Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluiden tuotantoprosesseja on kuvattu eritavoilla, edellä on kerrottu nykyisistä prosesseista sekä tuki-, ydin- ja aliprosesseista. Kaikkiaan tarkasteluissa on päädytty kuvaamaan nykytilaa sekä tavoitetilaa vuonna 2015, jolloin uusi iso tuotantokeittiö aloittaa toimintansa. Kuviossa 14 on kuvattu nykytila sekä kuntaliitosten mukana tuomat haasteet. Prosessi on haluttu kuvata niin, että vaakalinjoissa näkyy erilaiset keittiöt

lun osavalmistuskeittiö kypsentää 1500 aterias Nummen ja Pusulan kouluihin ja päiväkoteihin sekä vanhushuonepalvelukohteisiin edelleen lähetettäväksi kuumakuljetuksilla.



Kuvio 15: Lohjan ruoka- ja siivouspalveluiden tulevaisuuden kuva (Haanpää 2013b)

Uudella mallilla pystytään vastaamaan uusien/suunniteltujen päiväkotien tai koulujen tai perusturvan ateriapalvelutarpeisiin. Tuotanto- ja henkilöstökustannuksia arvioitaessa tämä malli on kustannustehokkain ratkaisu. Keskitetyssä tuotantomallissa saadaan tuotantoon liittyviä riskejä vähennettyä, mm. työntekijät on keskitetty kolmeen tuotantokeittiöön, nykyisten 12 keittiön asemasta ja tällöin tuotannon haavoittuvaisuus vähenee huomattavasti henkilöstöä ja tuotantoa keskittämällä.

Uuden tuotantokeittiön henkilöstö pystytään kokoamaan nykyisistä valmistavista yksiköistä, jolloin toiminnan muutos ei aiheuta henkilöstökustannusta, hankintojen keskittyessä toimituskustannukset vähenevät, hankintojen keskittäminen tuo raaka-aineostosaastot, koska elintarvikekustannukset alentuvat, pudotusmaksut mm. vähentyvät.

Tuotantotapa mahdollistaa ruuan valmistamisen ennakkoon, jolloin on mahdollista huomioida poissaolot joustavammin tuotannossa. Poissaoloista ei synny sijaisuustarvetta. Kuljetusten keskittyminen, mahdollisuus ajaa koko päivän esim. klo 7.00 - 17.00 välillä tuo mukanaan kuljetuskilpailutukseen keskittämisedun. Kuljetuskerrat vähentyvät kohteisiin, sillä tavoitteena on kuljettaa kylmä ruoka 2-3 kertaa viikossa, nykyisen kuumakuljetuksen asemasta. Kuljetussäästön lisäksi saavutetaan HINKU-hankkeen mukainen hiilijalanjälkistä.

Tuotannon keskittyessä sekä ruuanvalmistustavan muuttuessa nykyisestä kuumavalmistuksesta kylmävalmistukseen ruuan laatu paranee, koska ruokaa ei kuumakuljeteta. Kuumakuljetuksessa ruuan rakenne kärsii. Tuotantomallissa palataan nykyaikaisesti "koulun keittola-malliin", jolloin ruuan kypsennys tapahtuu paikan päällä ja tuoksut tulevat keittiöstä suoraan asiakkaille. Tällöin voidaan palvella asiakasta paremmin heidän tarpeidensa mukaisesti, esim. päiväkodissa kypsennetään retkellä olleelle ryhmälle ruoka silloin, kun he palaavat takaisin päiväkodille.

Uuden toimintamallin käyttöönotto mahdollistaa varavoiman käyttöönoton uudessa tuotantokeittiössä, jolloin toiminnan on mahdollista pyöriä myös poikkeusoloissa. Hygieniasiat sekä omavalvonta tehostuvat ja tuovat laadukkaamman ruuan asiakkaille. Henkilöstöä koskien rekrytointi uuteen kohteeseen helpottuu, koska uudet tilat houkuttelevat töihin, samalla uusilla tiloilla saadaan työturvallisuus paranemaan.

Perttilän tuotantokeittiö on nykytilanteessa ahdas ja epäkäytännöllinen, keittiö on suunniteltu noin 2000 aterialle ja nykyisin siellä tuotetaan n. 4000 aterialla päivässä. Uudessa tuotantomallissa on tarkoitus selkeyttää keittiön toimintaa tiloille ja laitteille sopivaksi, samalla mitoitetetaan henkilöstön määrä uuteen toimintaan sopivaksi.

Analysoitaessa nykytilaa on todettava, että osavalmistuskeittiöiden saneeraus on edullisempää kuin tuotantokeittiöiden saneeraus. Jolloin uuden tuotantotilan rakentaminen on edullisempi vaihtoehto. Nykyisin käytössä oleva valmistustapa sitoo henkilöstön ajallisesti aamuun ja samoin kuljetuskalusto on kiinni palvelukohteiden lounasajoista. Uuden tuotantokeittiön valmistustapa on kylmävalmistus, joka on nopeampi valmistaa ja mahdollistaa kuljetukset mihin kellonaikaan tahansa.

Tuotantohenkilöstö keskitetty työnjohdollisesti sekä ammatillisesti kolmeen tuotantokeittiöön, nykyisen hajautetun mallin sijasta. Tätä analysoitaessa voidaan todeta, että sijaistarve vähenee, ammatti kokit työskentelevät vain tuotantokeittiöissä ja tuotantoa voidaan siirtää edellisille tai seuraavalle päivälle. Palvelukeittiöihin palvelu- ja ruokapalvelutyöntekijöiden saatavuus on parempi, jolloin toimintavarmuus yksiköissä paranee.

Osa nykyisistä tuotantokeittiöistä, joista tulee joko palvelukeittiöitä tai osavalmistuskeittiöitä on huonokuntoisia ja vaatii pikaista saneerauksen sekä uutta laitekantaa. Nykyiset laitteet ovat elinkaarensa päässä, niistä suurin osa on hankittu 1990-luvulla. Laitetoimittajat lupaavat laitteille noin 15 vuoden elinkaaren. Analysoitaessa toimintaa voidaan todeta, että vanhoihin laitteisiin ei saa enää varaosia, jolloin joudutaan turvautumaan hätäostoihin laitteita uusies-sä.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin tuotantokeittiön toiminnalliseen suunnitteluun liittyvä tietoperustaa ja havainnoimalla kerättyjen tuloksen analysointia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toiminnallinen suunnittelu on onnistuneen keittiösuunnittelun lähtökohta sekä perusta hankesuunnittelulle ja lopulliselle suunnittelulle.

Toiminnallisen suunnittelun tavoitteena on kuvata visioon ja strategioihin sekä palvelusopimusten mukaiseen toimintaan perustuvat tuotantoprosessit. Kun kaikki toiminnot on avattu prosessien mallintamisen avulla, määritellään lopullinen uuden tuotantokeittiön tilantarve. Haasteita toiminnalliselle suunnittelulle asettavat muun muassa tulevaisuuden tarpeiden ja väestörakenteen muutosten ennakointi sekä rakennushankkeen aikataulupaineet. Toiminnallisen suunnittelun tulokset näkyvät muun muassa kustannussäästöinä ja toimintaa palvelevina tiloina.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä ja tallentaa aineistoa tuotantokeittiön prosessien toiminnallisesta suunnittelusta sekä tuottaa Lohjan kaupungin käytäntöön sovellettavaa tietoa ruoka- ja siivouspalveluiden tuotantoprosesseista sekä analysoida niitä toimintojen muuttamisen kannalta. Teemahaastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä toimiva, mutta aineistoon pohjautuvan tiedon yhdistäminen ja aikajanan pidentyminen kaupungin päätöksistä johtuen osoittautui haastavaksi. Aineisto koostui erilaisiin kohteisiin tutustumisista ja niissä havainnoinneista sekä ammattialojen asiantuntijoiden kommentteihin.

Tuotantokeittiön suunnitteluprosessi on monivaiheinen ja -tahoinen prosessi, jossa liikkuu valtava määrä tietoa. Jo itse toiminnallisessa suunnittelussa tarvittava tieto muodostuu useiden hankkeen osapuolien osaamisesta. Laajemman tutkimuksen tavoitteena on mallintaa muun muassa toiminnallisessa suunnittelussa tarvittavat laskentamallit.

Lähteet

Painetut lähteet

Dammert, M. & Pitkänen, A. 2008. Uusi Kauhava. Ruokapalveluselvitys. Damico Palvelut.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Jyväskylä. PS-kustannus.

Hasunen, K., Kalavainen, M., Keinonen, H., Lagström H., Lyytikäinen, A., Nurttila, A., Peltola, T., Talvia, S. 2004. Lapsi, perhe ja ruoka. Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:11. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhtikangas, P. 2008a. Kylmävalmistus pitkän tähtäimen vaihtoehto. Kehittyvä Elintarvike 1, 32 - 33.

Huhtikangas, P. 2008b. Kymijoen Ravintopalvelut Oy uskoo kylmäkeittiöön. Kehittyvä Elintarvike 1, 34 - 35.

Jokinen, J. 2007. Finishing-konsepti - uusia mahdollisuuksia à la carte - keittiöön. Metos Uutiset.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kaplan, R. & Norton, P. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. 1996. Boston: Harvard Business School Press.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palveluja suunniteltaessa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.

Kylliäinen, S. & Lintunen, M. 2005. Ravitsemus ja terveys. Sanoma Pro.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 6. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino.

Lehtinen, E. 2008. Tulevaisuuden keittiössä ei selviä vain napin painamisella. Aromi 6.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2., muutetun painos. Helsinki: Business Edita.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki. International Methelp.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOYpro.

Olli, H. 2007. Osaamistarveselvitys Catering-alalla. Julkinen ruokapalvelu. Opetushallitus ja Turun ammatti-instituutti.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi-teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu, KY-Palvelu.

Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio-oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 5.painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Efeko: Helsinki.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko Oy.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Sähköiset lähteet

Maa- ja metsätalousministeriö 2007. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. [www-sivut. http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/elintarvikkeet/laatujaaturvallisuus/valtionravitsemusneuvottelukunta.html](http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/elintarvikkeet/laatujaaturvallisuus/valtionravitsemusneuvottelukunta.html) Viitattu 05.05.2013.

Julkaisemattomat lähteet

Dammert, M. 2008. Hankinnat ruokapalvelun kilpailuetuna. Toimitusjohtaja, Damico Oy. Catering-seminaari 28.8.2008. Taitotalon kongressikeskuksessa Helsingissä. Järjestäjänä IIR Finland Oy.

Haanpää, H. 2010. Ruoka- ja siivouspalveluiden keskeiset kumppanit. Lohja.

Haanpää, H. 2011a. Puolustusvoimien Säkylän tuotantokeittiön tutustuminen ja ravitsemispäällikön haastattelu. 30.4.2011. Säkylän varuskunta. Säkylä.

Haanpää, H. 2011b. Toimitusjohtajan haastattelu. 27.4.2011. Kapuusi, Kymijoen ravintolapalvelut. Kotka.

Haanpää, H. 2013a. Organisaatiomuutosmallit Lohjan kaupungissa. Lohja

Haanpää, H. 2013b. Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalvelut. Power Point esitys. Lohja.

Haanpää, H. 2013c. Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluiden palvelusopimus. Lohja.

Haanpää, H. 2013d. Lohjan kaupungin ruoka- ja siivouspalveluiden prosessikuvaukset. Lohja.

Hänninen, K. 2007. Valmistuskeittiön sekä kuumennus- ja jakelukeittiöiden välisten kuljetusten kehittäminen. Esimerkkinä Kymijoen ravintolapalvelut Oy. Opinnäytetyö. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Kaleva, H. 2009. Kuntien ateriapalvelujen kilpailuttaminen ja sopimuksentekoperusteet. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Kiviaho, K. 2009. Nokian kaupungin vanhusateriapalveluselvitys. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Koskimäki, H. 2009. Asiakastyytyväisyyskysely Seinäjoen kaupungin ateriapalvelun asiakkaille. Opinnäytetyö.

Luoso, R. 2010. QPR- prosessien mallinnus koulutus. Power Point esitys. Lohjan kaupunki.

Mäkituuri, L. 2010. Kotipalveluprosessien kehittäminen. Esimerkkinä Espoo Catering. Opinnäytetyö

Salminen, M. 2003. Tuotantokeittiö. Tuotantokeittiön nykyaikaiset tuotantotavat. Keittiösuunnittelija, Hackman Metos Oy Ab. Koulutuspäivät 11.-13.11.2003. Järjestäjä Hackman Metos.

Savela, I. 2008. Miten mitoitat ammattikeittiösi oikein? KunnallisSuomi 2.

Savela, J. 2013. Kaupunkisuunnittelukeskuksen esittely diasarja.

Seppälä, R. 2007. Keittiösuunnittelu. Markkinointipäällikkö, Electrolux Professional Oy. Suurkeittiösuunnittelu-koulutus 28.2.2007. Järjestäjänä Efeko Oy.

Silvan, A. 2010. Kotipalveluiden prosessien kehittäminen. Esimerkkinä Vantaan Ateriapalvelut. Opinnäytetyö.

Talousarvio 2013. Taloussuunnitelma 2013 – 2014. Kaupunginhallitus 2.11.2013. Kaupunginvaltuusto 11.11.2013. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: Aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt.....	8
Kuvio 2: Lohjan kaupungin organisaatio (Savela 2013).....	10
Kuvio 3: Teknisen toimen organisaatio (Savela 2013).....	11
Kuvio 4: Ruoka- ja siivouspalveluiden organisaatio (Haanpää 2013a).....	12
Kuvio 5: Valmistus- ja tuotantokeittiot Lohjan kaupungissa.....	15
Kuvio 6: Ruoka- ja siivouspalveluiden keskeiset kumppanit (Haanpää 2010).....	18
Kuvio 7: Kokonaisvaltainen palvelujen markkinoinnin malli (Lämsä & Uusitalo 2008).....	19
Kuvio 8: Lohjan kaupungin prosessikartta (Haanpää 2010).....	26
Kuvio 9: Ruoka- ja siivouspalveluiden prosessikartta (Haanpää 2010).....	26
Kuvio 10: Ruoka- ja siivouspalveluiden prosessikuvaus (Haanpää 2010).....	27
Kuvio 11: Palvelukeittion prosessikuvaus (Haanpää 2010).....	28
Kuvio 12: Ruoka- ja siivouspalveluiden uusi kehittyvä organisaatio (Haanpää 2013a).....	29
Kuvio 13: Lohjan ruokapalveluiden tuotantoprosessi 2013 (Haanpää 2013d).....	31
Kuvio 14: Ruoka- ja siivouspalveluiden nykytilan kuvaus (Haanpää 2013b).....	34
Kuvio 15: Lohjan ruoka- ja siivouspalveluiden tulevaisuuden kuva (Haanpää 2013b).....	35

Liitteet

Liite 1 Organisaatiokaavio.....	43
---------------------------------	----

Liite 1 Organisaatiokaavio

